



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Stephanie Erding**

## **Klassische und internetbezogene Krisenkommunikation**

**2012**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Klassische und internetbezogene Krisenkommunikation**

Autorin:  
**Frau Stephanie Erding**

Studiengang:  
**Angewandte Medienwirtschaft**

Seminargruppe:  
**PR- und Kommunikationsmanagement**

Erstprüfer:  
**Herr Prof. Dr. Volker J. Kreyher**

Zweitprüfer:  
**Herr Jan Marc Kochmann**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Classical and internet-related Crises Communication**

author:

**Ms. Stephanie Erding**

course of studies:

**Applied Media Economics**

seminar group:

**PR and Communications Management**

first examiner:

**Mr. Prof. Dr. Volker J. Kreyher**

second examiner:

**Mr. Jan Marc Kochmann**

---

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Erding, Stephanie

Thema der Bachelorarbeit: Klassische und internetbezogene Krisenkommunikation

Topic of thesis: Classical and internet-related Crises Communication

104 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

## **Abstract**

Krisen können einem Unternehmen immensen Schaden zufügen. Das Problem besteht allerdings darin, dass sich in der heutigen Zeit, trotz dieser Erkenntnis, noch zu wenige Unternehmen mit diesem Thema intensiv beschäftigen. Es gibt Wege und Möglichkeiten sich adäquat auf Krisensituationen vorzubereiten, um in einer realen Krise, mit der nötigen Schnelligkeit und dem entsprechenden Know-How, reaktionsfähig zu sein. Dazu gibt es zahlreiche grundlegende Informationen, welche Kommunikationsinstrumente für den akuten Krisenfall und die Prävention geeignet sind. Worauf es ankommt und wie man das Internet für sich als Unternehmen bewerten und nutzen kann, ist u.a. ein zentraler Aspekt dieser Arbeit. Die Integration der klassischen und internetbezogenen Krisenkommunikation sollte heutzutage ein wesentlicher, und nicht beiläufiger, Baustein der Unternehmenskommunikation sein.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Aktuelle Relevanz und Problemstellung des Themas .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Krisenkommunikation in der klassischen Unternehmenskommunikation .....</b>	<b>4</b>
2.1 Die Krise allgemein .....	4
2.1.1 Typische Krisen und Phasen .....	7
2.1.2 Die vier Elemente einer Krise und deren Einflussfaktoren .....	9
2.1.3 Die Kommunikationsstrategie und die Akteure .....	15
2.2 Ziele und Aufgaben .....	18
2.2.1 Der Journalist und der Skandal .....	19
2.3 Krisenprävention und Erarbeitung eines Manuals .....	20
2.3.1 Die Präventions-PR .....	22
2.4 Stakeholdermanagement und Reputationsmanagement .....	45
<b>3 Krisenkommunikation von Unternehmen im Internet .....</b>	<b>47</b>
3.1 Unternehmenskritischer Protest in der digitalen Kommunikation .....	48
3.1.1 Öffentlichkeit und Gegenöffentlichkeit .....	48
3.1.2 Hatesites und Gripesites .....	50
3.2 Krisenprävention im Web 2.0 .....	52
3.3 Einsatz von Online-Tools in der Krisenkommunikation .....	54
3.3.1 Das Online Issues Profiling .....	54
3.3.2 Die Darksite .....	56
3.3.3 Das Suchmaschinenmarketing .....	60
3.4 Herausforderungen, Chancen und Risiken des Social-Media-Marketings ...	61
<b>4 Case Studies .....</b>	<b>64</b>
4.1 Google Deutschland .....	64
4.2 DB Vertrieb .....	64
4.3 Cognis (heute BASF – Personal Care and Nutrition) .....	66
4.4 Trennung von Daimler und Chrysler .....	68
<b>5 Klassische und internetbezogene Krisenkommunikation: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>70</b>

---

<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>IX</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>XIII</b>
Anhang 1: Richtlinien für Medienauftritte.....	XIII
Anhang 2: Checkliste zur instrumentellen Krisenbewältigung und Krisenkommunikation .....	XV
Anhang 3: 10 Hauptschritte zur Krisenbewältigung.....	XVIII
Anhang 4: Beispielinhalt eines Krisen-Manuals .....	XX
Anhang 5: Beispiel-Meldeformular für Frühwarnsignale.....	XXIV
Anhang 6: Transkription Interview Henrika Heintz .....	XXV
<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>XXXI</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Krisenursachenmodell nach Reineke .....	5
Abbildung 2: Krisentypen .....	8
Abbildung 3: Das Vier-Phasen-Modell .....	9
Abbildung 4: Die Kommunikationshebel einer Krise .....	11
Abbildung 5: Bildung eines Krisenstabs .....	17
Abbildung 6: Murphys Gesetze .....	20
Abbildung 7: Phasen der Präventions-PR .....	26
Abbildung 8: Ursachenmodell für Risikofaktoren und Sendern von Frühwarnsignalen	30
Abbildung 9: Der Krisenkommunikationsplan .....	33
Abbildung 10: Die drei Phasen einer Unternehmenskrise .....	38
Abbildung 11: Crises Communication Lab .....	41
Abbildung 12: Issues-Management-Modell zur Einschätzung des Krisenpotenzials....	55
Abbildung 13: Der Einsatz einer Darksite als Crises Communication Module .....	58
Abbildung 14: Der Prozess der kurzfristigen Implementierung eines Crises Communication Module .....	59
Abbildung 15: Die Aufgaben der Online-Tools .....	73

## **Vorwort**

Danken möchte ich Herrn Prof. Dr. Kreyher für die konstruktive Kritik, die themenrelevanten Anregungen und für die Übernahme des Erstgutachtens. Gleichmaßen gilt auch mein Dank Herrn Kochmann, der sich bereit erklärt hat, das Zweitgutachten zu übernehmen und ebenfalls jederzeit den gestellten Fragen Antworten geliefert hat. Ebenfalls möchte ich Herrn Dr. Nöllenburg danken, der mit Rat und Tat zur Verfügung stand. Ein besonderes Anliegen ist mir zudem, meiner Familie und Freunden besonderen Dank auszusprechen. Mit der Hilfe und Unterstützung meiner Familie wurde mir das Studium ermöglicht, in dem ich zahlreiche wertvolle theoretische und praktische Erfahrungen sammeln konnte. Diese Erfahrungen legten letztendlich den Grundstein für diese Abschlussarbeit. Danke, dass ihr stets Verständnis und Geduld in den einzelnen Phasen meiner Arbeit aufgebracht habt!



# 1 Aktuelle Relevanz und Problemstellung des Themas

Ein Unternehmen. Ein möglicher Fehler, Fehltritt oder einfach nur ein Zufall. Eine Krise. Mehrere Manager und Mitarbeiter. Angst, Panik, Verluste und Imageschaden. – Ein typischer Gedankenablauf, den man allzu oft auch in der Realität beobachten kann.

Kein Unternehmen kann in der heutigen Zeit, dem Zeitalter des Web 2.0<sup>1</sup>, vor einer Krise sicher sein. Oftmals wissen Unternehmen nicht, dass auch sie selbst sich einmal in einer Krise befinden könnten. „Wer den Schaden hat, braucht für den Spott nicht zu sorgen.“ – Ein altbekannter Spruch, der auch in der heutigen Zeit noch seine Wirkung zeigt, vor allem in Sachen Krisenkommunikation. Leider muss man feststellen, dass ein Unternehmen, das in eine Krise gerät und aufgrund dessen, dass es diesem Thema innerbetrieblich keine hohe Wichtigkeit eingeräumt hat, im unerbittlichen Konkurrenzdruck untergeht. Krisenkommunikation sollte zunächst im Fundament eines jeden Unternehmens eingemauert sein, denn nur so lässt sich eine Krise, ob klein oder groß, auch wirklich erkennen, managen und überwinden.

Wie schon einst der Psychologe Paul Warzlawick erfolgreich formulierte „Man kann nicht Nicht-kommunizieren.“, bleibt es nicht aus, dass man sich zusehends darüber im Klaren wird, dass „alles Kommunikation und somit Kommunikation alles“ ist.<sup>2</sup> Ob man sich nun dessen anschließt oder auch nicht, trotz allem sollte man geschickt versuchen sich auf alles vorzubereiten, denn auch Angst kann helfen, die Dinge voranzubringen.

In der heutigen modernen Welt, in der rund 500.000.000 Menschen weltweit Facebook nutzen, etwa 181.000.000 Blogs über den ganzen Globus verteilt existieren und circa 110.000.000 Nutzer Twitter verwenden<sup>3</sup>, stehen Unternehmen speziell in der Krisenkommunikation noch vor viel größeren Herausforderungen, als zu der Zeit, wo man

---

<sup>1</sup> Unter dem Begriff Web 2.0 wird keine grundlegend neue Art von Technologien oder Anwendungen verstanden, sondern der Begriff beschreibt eine in sozio-technischer Hinsicht veränderte Nutzung des Internets, bei der dessen Möglichkeiten konsequent genutzt und weiterentwickelt werden. Es stellt eine Evolutionsstufe hinsichtlich des Angebotes und der Nutzung des World Wide Web dar, bei der nicht mehr die reine Verbreitung von Informationen bzw. der Produktverkauf durch Websitebetreiber, sondern die Beteiligung der Nutzer am Web und die Generierung weiteren Zusatznutzens im Vordergrund stehen. Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/80667/web-2-0-v7.html>. Stand 20.07.2012.

<sup>2</sup> MÖHRLE Hartwin: Vorwort zu Krisen-PR. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 8

<sup>3</sup> Online-Artikel. JAIN Sorav: Fascinating Social Media Facts of Year 2010. 16.11.2010. URL: <http://socialmediatoday.com/soravjain/237864/fascinating-social-media-facts-year-2010>. Stand 17.07.2012.

sich hauptsächlich auf die klassischen Medien, wie Print, Fernsehen und Hörfunk konzentrierte. Das Internet und die klassischen Medien haben immer mehr Einfluss auf den Alltag der Menschen. Das Internet wird privat als auch geschäftlich genutzt, um zu kommunizieren oder sich Informationen zu beschaffen. Die Zielgruppen der Unternehmen finden sich mehr und mehr auch online wieder und sind leichter erreichbar. Die Zahlen verdeutlichen, dass immer mehr Menschen weltweit online agieren und dafür verschiedene Internetanwendungen nutzen. Viele Unternehmen wissen aber vor allem im Krisenfall die vielfältigen Optionen der klassischen und internetbezogenen Krisenkommunikation nicht adäquat zu nutzen. Dafür gibt es zahlreiche Beispiele misslungener Krisenkommunikation: Mannesmann AG bei der Übernahme durch Vodafone<sup>4</sup>, dem Bombenanschlag auf das Marriott Hotel 2003 in Jakarta<sup>5</sup> oder die verpatzte Darstellung von Einigkeit von der CDU/CSU Führung zu der geplanten Vorziehung der Steuerreform 2003.<sup>6</sup> Mit dem zunehmenden Interesse für das Internet, entstehen neue Kanäle der Kommunikation und das Verhältnis von Unternehmen zu den Zielgruppen und der Öffentlichkeit verändert sich zusehends. Mit welchen Hilfsmitteln, Instrumenten und Checklisten Unternehmen es besser machen können, zeigt die vorliegende Arbeit „Klassische und internetbezogene Krisenkommunikation“. Sie zeigt auf inwieweit die Notwendigkeit besteht, sowohl die klassische als auch die internetbezogene Krisenkommunikation in die vorhandene Unternehmenskommunikation mit einzubeziehen und wie und welche Kanäle im Krisenfall genutzt werden können. Dazu wird die Verwendung im klassischen wie auch internetbezogenen Bereich von entsprechenden Trainings, Tools und Plattformen aufgezeigt. Dokumentiert wird das dann auf Grundlage der tatsächlichen Nutzung derer im Krisenfall anhand von Beispielen verschiedener Unternehmen. Im Anschluss befindet sich eine Zusammenstellung an Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren für Unternehmen. Es wird aufgezeigt, was es bedeutet in einer Krise entsprechend zu handeln und zu reagieren und welche Instrumente zum Einsatz kommen und was u.a. die Aufgabe der handelnden Akteure ist. Unternehmen sollten die Krisenkommunikation als strategisches Handlungsinstrument in das Management miteinbeziehen, denn Krisen stellen immer eine Gefährdung dar. Die Krisenkommunikation setzt genau da an, wo Krisen entstehen. Sie verhindert Krisen schon im Vorfeld oder gibt das nötige Wissen und Verständnis, in einer Krise richtig zu agieren.

---

<sup>4</sup> Vgl. MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 19

<sup>5</sup> Vgl. SHPIRO Shlomo: Terroranschläge als kommunikative Herausforderung – Strategien für das Kommunikationsmanagement. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 91

<sup>6</sup> Vgl. SCHMIDT-DEGUELLE Klaus-Peter: Krisenkommunikation in der Politik. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 128

In dieser Arbeit sollen der Bereich der klassischen und der Bereich der internetbezogenen Krisenkommunikation aufgezeigt werden und dass beide Bereiche zusammenwirkend in einem Unternehmen zum Einsatz kommen sollen. Der Grund für die Festlegung dieses Themas war das grundlegende Interesse der Autorin für Krisenkommunikation in Unternehmen, aufgrund ihres theoretischen Studiums. Ein weiterer Grund stellte die relativ geringfügige Anzahl an Literaturquellen dar, die dieses Thema umfassend erläutern bzw. speziell auf das Thema der Einbeziehung des Internets eingehen. Das Thema der Krisenkommunikation ist derzeit kaum wegzudenken, da man fast täglich in den Nachrichten davon lesen oder hören kann, dass schon wieder ein Politiker sich einen Fehltritt erlaubt hat oder ein anderes Unternehmen Probleme mit den Mitarbeitern aufweist. Alles recherchiert, verbreitet und wiedergegeben von den Medien. Daher gibt es sicherlich schon Unternehmen, die sich die Krisenkommunikation – klassisch und im Internet – zu Herzen nehmen und verfolgen. Dann gibt es solche, die sich langsam mit der Tatsache auseinandersetzen, dass auch ihnen womöglich eine Krise ins Haus stehen kann und man sich mit der Krisenkommunikation vertraut machen sollte. Und dann gibt es sicherlich auch diejenigen, die stets die Hoffnung haben, dass die Weiterentwicklung der Nachrichtenübermittlung und das Kommen einer potenziellen Krise sie nicht betreffen möge.

Ziel der Arbeit ist es, Handlungsfelder und Herausforderungen, sowie die Nutzung von moderner klassischer und internetbezogener Krisenkommunikation in Unternehmen, als realisierbar und erfolgsversprechend zu verdeutlichen. Zudem näher auf die Problemstellung einzugehen: Was bedeutet die Krisenkommunikation für die Unternehmenskommunikation und speziell auch für die PR<sup>7</sup>? Was sind die Hauptaufgaben der Krisenkommunikation? Welche Rolle spielt die Krisenkommunikation im täglichen unternehmerischen Kommunikationsverhalten? Welche Chancen und Risiken bieten die Möglichkeiten der klassischen und internetbezogenen Krisenkommunikation Unternehmen in einer Krise? Welche Instrumente und Tools der Krisenkommunikation eignen sich, um von Unternehmen in Krisen eingesetzt zu werden? Und welche Instrumente und Vorgehensweisen werden in der Praxis von Unternehmen eingesetzt und warum?

---

<sup>7</sup> PR = Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit). DUDEN. Die deutsche Rechtschreibung. 24. Auflage. Mannheim 2006. S. 801

## 2 Krisenkommunikation in der klassischen Unternehmenskommunikation

### 2.1 Die Krise allgemein

*„Krisen haben unterschiedliche Gesichter.“  
(Wolfgang Reineke)<sup>8</sup>*

Der Markt- und Kommunikationsforscher Thomas Strätling sieht Krisen meist nur als eine Zuspitzung eines bestehenden Problems.<sup>9</sup> Das heißt, wenn man sich einmal den Verlauf einer Krise rückblickend betrachtet, dann ist wohl in den meisten Fällen zu beobachten, dass die Krise nicht ganz so überraschend kam, wie es sich für den einen oder anderen angefühlt hat. „Den Zusammenhang zwischen dem Ort ihres Auftretens und ihrem Wesen veranschaulicht das folgende Krisenursachenmodell“<sup>10</sup> nach Wolfgang Reineke (siehe Abbildung 1). Mittels dieses Modells wird ersichtlich, dass Krisen in zwei Bereichen anzusiedeln sind, zum Einen im inneren und zum Anderen im äußeren Bereich eines Unternehmens. Die Bezeichnung der „potenziellen Krisenauslöser“ kann hier auch gleichgesetzt werden mit „Risikofaktoren“, so kann man einen direkten Zusammenhang zwischen Krise und Risiko herstellen. Die Risikowahrnehmung ist essentiell für die gesamte Krisenkommunikation, daher beginnt Krisenmanagement mit der Analyse von potenziellen Risikofaktoren, auf welche im weiteren Verlauf noch näher eingegangen wird.<sup>11</sup>

Aufgrund dieser Erkenntnis, ist auch die Schlussfolgerung daraus leicht zu erfassen: Es kommt hier vor allem auf eine gute und strategische Vorbereitung an, die allzu oft, als überflüssig betrachtet wird. „Krisenprofis wissen: Das chinesische Schriftzeichen für Krise setzt sich aus den Symbolen für Gefahr und Chance zusammen. Die Chancen, eine Krise im positiven Sinne zu nutzen, steigen in dem Maße, wie man mögliche, krisenhafte Szenarien antizipiert. Kommt die Krise über uns, sehen wir zunächst nur den

---

<sup>8</sup> REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 13

<sup>9</sup> Vgl. STRÄTLING Thomas: Die Psychologie der Krise – Die Qualität kommt aus der Tiefe. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 34

<sup>10</sup> REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 13

<sup>11</sup> Vgl. REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 13

Schaden und nicht die Chancen.“<sup>12</sup> Um eine Krise positiv für sich nutzen zu können bedarf es einer unaufhörlichen und engagierten Vorbereitung. Emotionen wie Angst, Selbstmitleid und gar Vorwürfe sollten hierbei zunächst ausgeblendet werden. Es hilft keinem, wenn sich im Unternehmen selbst die einzelnen Mitarbeiter und Führungspersonen gegenseitig die Schuld zuweisen und am Ende nicht einmal mehr am selben Strang gezogen werden kann, weil das Unternehmen nicht nur nach außen seine Krise verstärkt, sondern auch durch unkontrollierte Gefühlsausbrüche, die Krise nach innen unaufhörlich wächst. „Die Vorbereitung auf krisenhafte Situationen sollte genau so selbstverständlich sein wie der nichtkrisenhafte Umgang mit der Öffentlichkeit.“<sup>13</sup>

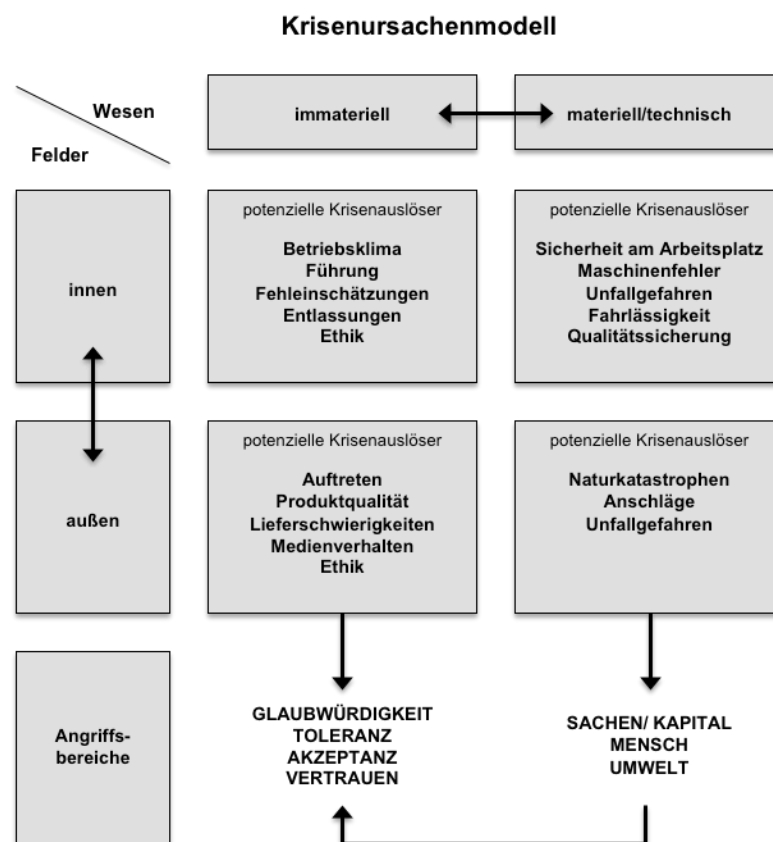


Abbildung 1: Krisenursachenmodell nach Reineke

Aber um nun erst einmal zu dem wesentlichen Punkt zu kommen: Was ist denn überhaupt eine Krise? Thomas Strätling findet hier seine ganz eigene Erklärung: „Krisen

<sup>12</sup> MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 15

<sup>13</sup> MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 16

sind für einzelne Menschen und Unternehmen Grenzerfahrungen, die Alltagsroutinen durchbrechen, in hohem Maße verunsichern, Selbstbilder ins Wanken bringen. [...] Krisen legen strukturelle und persönliche Defizite offen, sie machen Mitarbeiter intern und Unternehmen im Markt angreifbar.“<sup>14</sup>

Wesentliche Krisenmerkmale sind:

- der zeitliche Druck wächst,
- die Ereignisse laufen zusammen,
- die Informationen gehen zurück,
- die Vermutungen nehmen zu,
- die Ungewissheit wächst,
- die Kontrolle geht zurück,
- die Entscheidungsfinder befinden sich in Stresssituationen,
- alle Entscheidungs- und Verhandlungsbeziehungen wandeln sich.<sup>15</sup>

In der Frage, wie man nun in einer solchen Krisensituation handeln soll und was vor allem entscheidend für die Prävention ist, führt Thomas Strätling den psychologischen und subjektiven Aspekt des Unternehmens an, nämlich dass es von entscheidender Bedeutung ist, eine „offene, vorurteilsfreie und profunde Analyse des psychologischen „Urschlamms“, der aus einem beherrschbaren Störfall erst eine Krise wachsen lässt“ durchzuführen.<sup>16</sup>

Im Prinzip kann davon ausgegangen werden, dass jeder von einer Krise zu jedem Zeitpunkt erfasst werden kann – egal welche Position oder welches Amt man bekleidet, ob es in einem Unternehmen, einer Institution, einer Partei oder in einem Tennisclub ist. Hier liegt es ganz im Ermessen der Medien und deren Interesse und Fülle oder Knappheit an Nachrichten, ob es eine kleine oder große Krise wird. Ob nun groß oder klein, die Krise kommt meistens vor allem anders, als man erwartet hat. Und genau diese Auffassung sollte ein Unternehmen dazu veranlassen, sich mental und mit gezielt für das Unternehmen ausgewählten Kommunikationsinstrumenten auf Krisen vor-

---

<sup>14</sup> STRÄTLING Thomas: Die Psychologie der Krise – Die Qualität kommt aus der Tiefe. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 31

<sup>15</sup> Vgl. REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 18

<sup>16</sup> Vgl. STRÄTLING Thomas: Die Psychologie der Krise – Die Qualität kommt aus der Tiefe. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 31

zubereiten. „Der Beschleunigungsfaktor von Nachrichten, Meinungen und Gerüchten in der modernen Mediengesellschaft lässt in der Regel kaum Zeit für lange Vorbereitungen im Moment der Katastrophe.“<sup>17</sup>

### 2.1.1 Typische Krisen und Phasen

Laut Wolfgang Reineke muss man zunächst zwischen den kalkulierbaren und unkalkulierbaren Krisen unterscheiden. Kalkulierbar heißt an dieser Stelle nicht nur, „dass die Möglichkeit einer Krise durch einen Krisenauslöser existiert [...], sondern kalkulierbare Krisen, welche z.B. durch ein schlechtes Betriebsklima aufkeimen, kann man durch die entsprechenden Warnsignale – sofern man sie erkennt – lokalisieren und gegebenenfalls im Vorfeld bekämpfen und sogar verhindern.“<sup>18</sup> Ein wesentlicher Unterschied zwischen kalkulierbaren und nicht kalkulierbaren Krisen liegt darin, dass man bei kalkulierbaren einen größeren zeitlichen Handlungsspielraum hat, um in dem Fall einer Krise den Kommunikationsprozess zu managen. Allerdings kann auch bei einer kalkulierbaren die Reaktionszeit gleich Richtung Null gehen. In der Regel liegt das daran, dass man mögliche Krisensignale im Vorfeld nicht rechtzeitig erkannt hat. „Unkalkulierbar wird eine Krise erst dann, wenn sie keine Präventivzeit zulässt und keine vorgeschalteten Warnsignale aussendet.“<sup>19</sup> Grundsätzlich gibt es drei Phasen einer Unternehmenskrise: Das ist zum Einen die latente Krisenphase, in der es keine erkennbaren Krisensymptome gibt und in der es im Wesentlichen der Präventionsmaßnahmen bedarf.<sup>20</sup> Zweitens gibt es die akute Krisenphase, in welcher sich allgegenwärtig eine Krise abzeichnet. Und drittens gibt es die Nach-Krisenphase/ Latente Krisenphase, in der evaluiert wird und anhand der Evaluation neue Rückschlüsse auf die Ursachen gezogen werden, und damit verbunden, sich auf eine Überarbeitung der Präventionsmaßnahmen konzentriert wird.<sup>21</sup>

Eine weitere wichtige Frage, die es gilt zu beantworten, ist: Was sind denn nun eigentlich mögliche Ursachen, die eine Krise erst hervorrufen? Versucht man sich diesem Thema anzunehmen, findet man nicht nur im Internet, sondern auch in zahlreicher Lite-

---

<sup>17</sup> MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 18

<sup>18</sup> REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 15

<sup>19</sup> REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 15

<sup>20</sup> Vgl. ROSELIEB Frank: Frühwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation. Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel. Nummer 512. Kiel 1999. S. 5 in:

<http://www.krisendiagnose.de/Fruehwarnsysteme-in-der-Unternehmenskommunikation.378.0.html>. Stand 29.06.2012.

<sup>21</sup> Vgl. STRÄTLING Thomas: Die Psychologie der Krise – Die Qualität kommt aus der Tiefe. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 39

ratur, eine Menge an Definitionen. Hier ist vor allem Kathrin Stolzenberg zu erwähnen: Sie unterteilt die Ursachen in fünf verschiedene Krisentypen.

<i>Wirtschaftskrisen:</i>	ausgelöst durch sinkende Gewinne, fehlende Innovationen, härteren Wettbewerb oder bedrohliche Konkurrenz.
<i>Technisch-ökologische Krisen:</i>	ausgelöst durch Störfälle, Unglücke oder Unfälle, als brisante, unvorhergesehene Ereignisse, bei denen besonders häufig Menschen und Umwelt zu Schaden kommen.
<i>Produktkrisen:</i>	bedingt durch Produktmissbrauch, Produktsabotage oder Produktfehler.
<i>Innerbetriebliche Krisen:</i>	bedingt durch Umstrukturierungen, betriebliche Arbeitsbedingungen, wie Personalprobleme, Streiks oder Entlassungen sowie Führungsprobleme.
<i>Politisch-ideologische Krisen:</i>	ausgelöst durch kritische Interessengruppen, Konflikte mit Bezugsgruppen oder politische Strömungen.

Abbildung 2: Krisentypen<sup>22</sup>

Was die Krisentypen angeht, gibt es auch hier Vorschläge und Anregungen verschiedener Autoren, wie man eine Krise einer bestimmten Typologie zuordnen kann, hier zwei Beispiele von 1997, die auf der Studie „Kommunikation und Krisenmanagement“ der Agentur KothesKlewes und einer Veröffentlichung von Wolfgang Reineke und Gerhard Pfeffer „Krisenmanagement“ basieren.<sup>23</sup> Egal ob nun ein Fehler, Unfall oder einfach nur das Missachten von weiterzuleitenden Informationen innerhalb oder außerhalb eines Unternehmens eine Krise auslöst, hierbei geht es darum, dass die Kommunikationskrise als die eigentliche Krise zu betrachten ist. „Vielfach ist es ja so, dass erst eine Kommunikationskrise auf strukturelle Probleme, auf Fehler und Versäumnisse, aufmerksam macht. Damit sie in ihrer Eigendynamik die Dinge durch ungeschickten Umgang mit den involvierten Öffentlichkeiten nicht noch zusätzlich verschlimmert, be-

<sup>22</sup> STOLZENBERG Kathrin: Krisenkommunikation im Internet. Magister Arbeit. Westfälische Wilhelms Universität Münster. 2002. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 19

<sup>23</sup> Studie von K&K Kothes & Klewes Kommunikation: Kommunikation und Krisenmanagement. Zur Bewältigung kritischer Situationen. Düsseldorf 1997. und REINEKE Wolfgang/ PFEFFER Gerhard R.: Krisenmanagement: richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Ursachen – Verhalten – Strategien – Techniken. Essen 1997. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 23



darf es einer Charakterisierung der krisenrelevanten Elemente.<sup>24</sup> Weit verbreitet ist hier ein Krisenphasenmodell, welches die Krisencharaktere in drei Phasen unterteilt. Hier gibt es zunächst „die plötzlich auftretende Krise“, die Unfälle und Katastrophen als Beispiele hat. Des weiteren gibt es „die latent vorhandene und sich langsam aufbauende Krise“, beispielsweise „nicht entdeckte oder (über einen längeren Zeitraum) kassierte Umweltvergehen“. Die dritte Phase ist „die Dauerkrise mit unterschiedlichen thematischen Variationen und Konjunkturen“, wie „bei großen Behörden oder Unternehmen mit starker Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit“, beispielsweise „die Telekom oder die Deutsche Bahn“.<sup>25</sup>

Hartwin Möhrle entwickelt darüber hinaus ein Vier-Phasen-Modell für die Bestimmung des einzelnen Krisenverlaufs (siehe Abbildung 3). Was sind aber die Elemente, von denen die kommunikative Dynamik einer Krise und der Umgang mit ihr abhängen? Auf was sollte man als erstes achten und was ist von entscheidender Bedeutung? Die Antwort lautet oftmals: schnell handeln, worauf im Folgenden näher eingegangen wird.

Die Grünphase:	Der Normalfall, alles scheint in Ordnung.
Die Gelb-Phase:	Die Krise droht, es gibt Anzeichen, erste Vorkrisenphänomene.
Die Rot-Phase:	Im Auge des Hurrikans.
Die Blau-Phase:	Erholung, Auswertung, Schlussfolgerungen und Konsequenzen ziehen.

Abbildung 3: Das Vier-Phasen-Modell<sup>26</sup>

### 2.1.2 Die vier Elemente einer Krise und deren Einflussfaktoren

Schnelligkeit ist enorm wichtig, denn nur wer schnell erkennt, dass eine Krise überhaupt erst entsteht, der hat schon einiges gewonnen. Je mehr man sich mit Krisen beschäftigt, desto mehr fällt auf, dass sich manche Krisen vorher ankündigen. Zunächst kommt es darauf an, möglichst frühzeitig verschiedene Krisensignale wahrzunehmen

---

<sup>24</sup> MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 22

<sup>25</sup> Vgl. MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 23

<sup>26</sup> MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 23

und richtig zu deuten. Wer hingegen blind bleibt, der kann quasi darauf warten, dass in kurzer Zeit die Signale zu Risikobotschaften werden und somit die latente Krise zu einer akuten Krise wird. „Aus den schleichenden Krisensignalen wird eine kommunikative Krise für das Unternehmen, die umfangreiche materielle und immaterielle Schäden nach sich ziehen kann.“<sup>27</sup> Je früher man sich dessen bewusst wird und die Signale ernst nimmt, desto besser kann man auf den *zeitlichen Verlauf* der Krise einwirken und ihn möglicherweise sogar für das Unternehmen effektiv verlaufen lassen. An diesem Punkt ist es wichtig, dass man weiß, dass mehrere Dinge zur selben Zeit passieren können, die es gilt zu kontrollieren. „Kommunikative Krisen folgen einem bestimmten zeitlichen Verlauf, der ebenso die Einwirkungsmöglichkeiten der handelnden Akteure bestimmt.“<sup>28</sup> Hier ist es oft hilfreich, dass auch schon vorneweg bestimmt wurde oder in der Situation selbst bestimmt wird, welche Personen, also wer genau das Element „Zeit in seiner Bedeutung für den jeweiligen Krisenverlauf im Blick [...] [hat] und andererseits [der] parallel zu den laufenden Ereignissen bereits zukünftige Interventionsstrategien [...] [entwickelt] und [...] [vorbereitet].“<sup>29</sup>

Hier der Grundsatz: Schnelles Handeln als Erfolgskriterium. Somit ist das erste Element die *Zeit* (siehe Abbildung 4).

Wer weiterhin eine Krise betrachtet, wird erkennen, dass jede Krise ganz für sich ihren eigenen Lenkkreis und ihr eigenes Umfeld hat und dabei ihren ganz eigenen Weg vollzieht. Daher ist das nächste Element, das es zu beachten gilt, die *Dynamik*. „Sie hängt vom Krisengegenstand, von der kommunikativen Situation, der öffentlichen Reaktion und vielem mehr ab.“<sup>30</sup> Wie schon bei der Zeit, ist es auch hier empfehlenswert, die eigenen Mitarbeiter möglichst gezielt auf alle „Was wäre wenn“-Situationen vorzubereiten und allen Beteiligten verständlich zu machen, dass gerade ihre Verhaltensweise die Dynamik der Krise gravierend beeinflussen kann. Um im Fall der Fälle die Situation in ihrem Ausmaß genau einschätzen zu können, wird jedem Krisenteam empfohlen, so genannte Pflichtübungen durchzuführen, eben genau solche, die die Frage „Was wäre wenn?“ durchspielen. Die betroffenen Mitarbeiter werden sich aufgrund dieser Übun-

---

<sup>27</sup> GUTERMAN Siegfried/ HELBIG Michael: Krisenberater in der kommunikativen Unternehmenskrise – Feuerwehr oder Brandschutzberater?. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 145/146

<sup>28</sup> GUTERMAN Siegfried/ HELBIG Michael: Krisenberater in der kommunikativen Unternehmenskrise – Feuerwehr oder Brandschutzberater?. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 145

<sup>29</sup> MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 24

<sup>30</sup> MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 25

gen der Emotionen, die damit einhergehen, bewusst und wissen, was ihre Aufgabe in einem Krisenfall ist. Weitere Erläuterungen hierzu finden sich unter dem Punkt Krisenprävention.

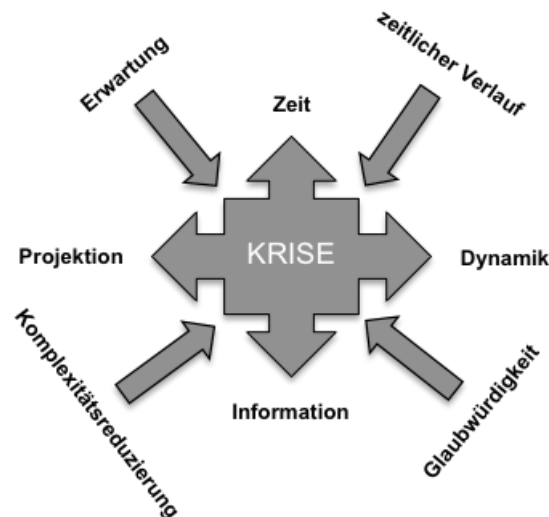


Abbildung 4: Die Kommunikationshebel einer Krise<sup>31</sup>

Nun hat man die Zeit im Auge und weiß auch in etwa, was alles im schlimmsten Fall passieren kann und wie man selber auf die Krise einwirken kann; doch was kann man jetzt an Informationen bekommen und wie kann man sie herausgeben? Welchen Ansprechpartner hat das Unternehmen, wem kann man vertrauen und wem nicht? Diese Fragen sind nicht immer leicht zu beantworten. Die interne Kommunikation spielt hier eine wichtige Rolle bei der Eindämmung von Krisenreaktionen der Öffentlichkeiten. Eine Reflexion grundsätzlicher Probleme innerhalb des Unternehmens liegt nicht alleine bei der Öffentlichkeitsarbeit.<sup>32</sup> „[...] [N]icht selten befeuern ungeschickte Statements, konsequentes Schweigen oder untaugliche Beschönigungsversuche noch die öffentliche Skandalisierung der Situation: Kommunikation also als Krisentreiber und nicht als

<sup>31</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 149

<sup>32</sup> Vgl. REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 54

Krisenmanagementinstrument.<sup>33</sup> Kommunikation als Krisentreiber? Für Laien kann das vor allem sehr verwirrend sein, wenn man sich nicht zur Genüge mit dem Thema auseinander gesetzt hat. Es wird einem doch geraten, dass die offene Kommunikation mit den Medien aus der Krise helfen kann. Wir als Unternehmen möchten uns offen, glaubwürdig und transparent in der Öffentlichkeit zeigen, wie kann das falsch sein? Hier können sich nun der gut gemeinte Ratschlag und das ambitionierte Handeln des Unternehmenssprechers in die Quere kommen. Man sollte stets vorsichtig sein, was man genau an die Öffentlichkeit weitergibt und was nicht. Medien können zum Einen natürlich das Sprachrohr und Verbreitungsmittel von Informationen sein; zum Anderen könnten sie aber auch Statements des Unternehmenssprechers nicht korrekt transportieren und so mehr Schaden verursachen als kein Statement. Wolfgang Reineke nennt sechs Schritte, die für die interne Kommunikation empfohlen werden:

1. Entwicklung eines schriftlichen Plans.
2. Verteilen von Kopien des Plans an alle Schlüsselpersonen im Unternehmen, inklusive des Krisenkommunikationsteams.
3. Sicherstellung, dass alle Beteiligten den Ablauf im Falle einer Krise und die dazu gehörigen Verantwortungszuweisungen kennen und verstanden haben.
4. Den Einzelpersonen ihre Rolle und die Wichtigkeit der Aufgaben verständlich machen, d.h. jeder weiß und kennt seine Hauptaufgaben.
5. Menschen, Material und Informationen – jeder weiß, wo, wann und wie er sie ansprechen bzw. erhalten kann.
6. Training ist das A und O; Und das mindestens einmal im Jahr: ein Tag Krisensimulation und ein Tag Bewertung. Hier sollte man sich die nötige Zeit nehmen und vor allem alle Ergebnisse in den bisherigen Plan übernehmen.<sup>34</sup> Ausformulierungen dieser Schritte gibt es in dem Kapitel „Präventionsmaßnahmen“.

Bezogen auf die Öffentlichkeitsarbeit kann man nun versuchen, sich zumindest an die grundlegenden Ansätze erfolgreicher PR-Arbeit in einer Krise zu halten:

1. Ehrlichkeit währt am längsten, zuviel ist aber auch nicht gut – die Botschaft muss lauten, dass man das eigene Handeln keinesfalls als problemlos ansieht.

---

<sup>33</sup> MÖHRLE Hartwin: Vorwort zu Krisen-PR. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 7

<sup>34</sup> Vgl. REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 45

2. Das Image und die Meinungen über das Unternehmen setzen sich in den Köpfen von Außenstehenden aus vielen Informationen aus unterschiedlichen Quellen zusammen, daher: Transparenz ist hier der Grundsatz, um die Öffentlichkeit milde zu stimmen.
3. Man sollte sich mit den psychologischen Hintergründen auskennen, um die Standpunkte und Erwartungen der außenstehenden Öffentlichkeiten zu verstehen.<sup>35</sup>

Arroganz, Falschmeldungen oder gar Abstreitungen sollten vermieden werden, das sorgt für keine Sympathiepluspunkte, die in dieser Phase die einzigen Rettungsanker sein können. Da alle Elemente ineinander greifen, ist es vor allem wichtig, schnell zu handeln. Je schneller korrekte Informationen für die Medien zur Verfügung stehen, desto weniger suchen sie woanders nach. Man kann die Neugierde der Öffentlichkeit auf Informationen mit seinen eigenen Informationen stillen. So kann man auch gezielt Gerüchten oder Spekulationen vorbeugen. „Ziel der kommunikativen Krisenintervention ist die zeitliche Verkürzung und die Reduzierung des Spannungsbogens der Krise, um somit den Schaden für das Unternehmen zu minimieren.“<sup>36</sup> Wer also früh in das Geschehen mittels eigener Informationen eingreift, der kann durch Schadensbegrenzung bzw. Abwendung auch seine eigenen Kosten verringern.

Das dritte Element ist also die *Information*.

„Genauso problematisch wie nicht oder zu spät zu reagieren ist es, zwar zeitlich richtig, aber mit (gewollt oder ungewollt) falschen Informationen an die Öffentlichkeit zu gehen, in der Hoffnung, dem öffentlichen Druck zu entgehen.“<sup>37</sup> Für Journalisten ist kaum etwas interessanter als die Schlagzeile schlechthin zu ergattern, und was ist nicht reizvoller als die Enthüllung über einen Missetäter. Wer hier nicht möchte, dass zu der schon vorhandenen Krise ein weiterer Skandal angeführt wird, der sollte sich mit dem *Einflussfaktor Glaubwürdigkeit* intensiv beschäftigen. Fehlerhaft herausgegebene Pressemeldungen „gehören zu den kraftvollsten „Krisen-Boostern“. Wir kennen die Wirkung aus der Weltraumtechnik: Einmal gezündet, brennen sie unerbittlich, bis der

---

<sup>35</sup> Vgl. REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 19

<sup>36</sup> SCHULZ Jürgen (2001): Management von Risiko- und Krisenkommunikation zur Bestandserhaltung und Anschlussfähigkeit von Kommunikationssystemen. Berlin 2001. S.84

<sup>37</sup> GUTERMAN Siegfried/ HELBIG Michael: Krisenberater in der kommunikativen Unternehmenskrise – Feuerwehr oder Brandschutzberater?. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 148

Treibstoff ausgeht. Da hilft kein „War nicht so gemeint“.“<sup>38</sup> Manchmal kann es durchaus wertvoller sein, sich und der Öffentlichkeit gegenüber in den Medien einzugestehen: Wir wissen es noch nicht, aber sind durchaus darum bemüht, herauszufinden, was da genau passiert ist. „Von entscheidender Bedeutung ist dabei allerdings, dass der Öffentlichkeit und den Medien ein verlässlicher Zeitrahmen vorgegeben wird, in dem neue Informationen erfolgen. Die Botschaft lautet hier: „Wir wissen, was wir tun.“ Hier kommt der Zeitaspekt zum Tragen.“<sup>39</sup>

Der Zeitaspekt ist natürlich von hoher Wichtigkeit, aber wie kann man dem entgegenwirken, wenn all das beachtet wird, aber die Medien aufgrund einer verschieden interpretierbaren Information das Statement, das das Unternehmen eigentlich geben wollte, nicht richtig wiedergeben oder fehlinterpretieren? Hier ein Beispiel: „Ein Datenblatt zu einem chemischen Stoff, das den Begriff „Wasserschadensklasse 1“ enthält, sagt dem unbedarften Betrachter: Der schadet dem Wasser. Eine – möglichst bereits präventiv erfolgte – Übersetzung von Informationen aus ihrem fachlich logischen Verständnisszusammenhang in eine veröffentlichbare, die Wirkung bei den Empfängern bereits antizipierende Form, ist unerlässlich.“<sup>40</sup> Daher sollte auf Fachchinesisch verzichtet werden. Einfache, ehrliche, aber auch präzise Informationen erzielen hier mehr Wirkung als ein wissenschaftlicher Fachausdruck. Die Präsentation einer Information sollte sich an gewisse Formen halten, die unter anderem beinhalten, dass Auftritte in den Medien nicht mehr als sachlich-neutrale und offen formulierte Botschaften sein sollten. Theaterszenierungen haben hier nichts zu suchen. Nur wer ehrlich, verständlich und offen auftritt, wirkt glaubwürdig. Im Anhang 1 befinden sich dazu Richtlinien für den Medienauftritt, die ein Unternehmen an seine Mitarbeiter in einer Krise aushändigen kann.

Wer sich einmal mit Krisen intensiv beschäftigt hat, der wird auch feststellen können, „dass Themen einer Haltbarkeitsdauer unterliegen. Sie fallen recht schnell nach dem Höhepunkt der Krise aus der Aufmerksamkeit der Medien und der Öffentlichkeit. Das Thema fällt medial aus der breiten Öffentlichkeitswahrnehmung zurück in die Fachöffentlichkeit.“<sup>41</sup> Die Öffentlichkeit hat ganz klare *Erwartungen* an das Unternehmen, vor

---

<sup>38</sup> MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 26

<sup>39</sup> MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 26

<sup>40</sup> MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 26

<sup>41</sup> GUTERMAN Siegfried/ HELBIG Michael: Krisenberater in der kommunikativen Unternehmenskrise – Feuerwehr oder Brandschutzberater?. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 146

allem in dessen Verhaltensweise und Bewältigung der Krise. „Die Krisenkommunikation muss Erwartungskorridore definieren, die von der Öffentlichkeit nachvollziehbar und für das Unternehmen erreichbar sind. Eine Übererfüllung der Ziele unterstreicht das Engagement und überrascht die Öffentlichkeit positiv.“<sup>42</sup> Bei dem *Einflussfaktor Komplexität* muss man darauf achten, die Krisensituation, so komplex sie auch sein mag, trotzdem so einfach wie möglich darzustellen. Die Öffentlichkeit möchte simple Erklärungs- und Deutungsmuster und keine umfangreichen und schwer verständlichen Erklärungen. Man sollte zudem als Krisenberater und Krisenmanager nie vergessen, was der Öffentlichkeit bereits im Gedächtnis ist, aufgrund von Situationen und Vorkommnissen aus der Vergangenheit und nicht zuletzt aufgrund des recherchierfähigen und nichts vergessenden Internets. Dieser zentrale Aspekt kann entscheidend Einfluss auf den Verlauf und vor allem auf die Dynamik der momentanen Krise nehmen. Hier sollte man sich nicht darauf verlassen, dass man Glück hat und dieser Verlauf aus bleibt, „[...] darauf sollte keine Kommunikationsstrategie aufgebaut sein.“<sup>43</sup>

Daher nennt man das vierte Element *Projektion*.

### 2.1.3 Die Kommunikationsstrategie und die Akteure

Grundlage der oben genannten Kommunikationsstrategie ist es, die Öffentlichkeit als solche zu verstehen, dass jeder, der mit der Krise in Verbindung steht „– ob als Person, als Unternehmen, als Interessenvereinigung oder als Institution – potenziell Gegenstand eines krisenhaften Ereignisses werden kann.“<sup>44</sup> Es wurde bereits schon erwähnt, inwieweit man beispielsweise durch Üben von Szenarien die Mitarbeiter eines Unternehmens auf Krisen vorbereiten kann.

Die im Vorfeld genannten Einflussfaktoren und Elemente einer Krise können die Aufgaben der einzelnen Akteure bestimmen. Bereits vorab können einzelnen Personen wichtige Aufgaben zugeteilt werden. Die Krisenprävention, die Krise selbst und im Nachhinein die Evaluation der Krise haben unterschiedliche Instrumente, die man nutzen kann und sollte. Wichtig ist, dass man als Unternehmen, als Kommunikationsteam

---

<sup>42</sup> GUTERMAN Siegfried/ HELBIG Michael: Krisenberater in der kommunikativen Unternehmenskrise – Feuerwehr oder Brandschutzberater?. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 148

<sup>43</sup> MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 27

<sup>44</sup> MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 28

oder als Krisenberater nicht sofort Ad-hoc handelt. Man sollte sich, wenn man sich mit Unternehmenskrisen auseinandersetzt, in Nichtkrisenzeiten ausgiebig vorbereiten. Ein Krisenberater zum Beispiel kann als einer der zahlreichen Akteure eine hilfreiche Unterstützung sein. Indem er dafür da ist, das Unternehmen bereits in der Phase der Prävention so zu unterstützen, dass er verdeutlicht, welche Gefahr und Reichweite eine kommunikative Krise eigentlich darstellen kann. Zudem hilft er bei dessen Umsetzung und Einführung bzw. Aktivierung von Krisenstrukturen und möglichen Prozessen.<sup>45</sup> Er steht in der akuten Krise dem Kommunikationsteam des Unternehmens stets mit Rat und Tat zur Verfügung und gibt hier „aus der Sicht des „Experten“ Feedback. Der Krisenberater ist Coach und hilft, den vorher definierten Krisenkommunikationsplan zielgenau zu realisieren sowie die Hebel der Krisenkommunikation effektiv einzusetzen.“<sup>46</sup> Und auch im Rückblick steht er beratend für die Evaluation zur Verfügung. Hier kann man sagen, dass der Krisenberater in jeder dieser Situationen eine andere Aufgabe beziehungsweise Rolle hat. Aber handeln kann er nicht alleine. „Planung und akute Krisenintervention müssen eingebettet in die kommunikativen Strukturen und Prozesse des Unternehmens sein.“<sup>47</sup>

Es ist nicht selten, dass sich Unternehmen in der Phase, in der die Krise schon unweigerlich zu erkennen ist, erst dann einen Krisenberater holen, der allerdings von außen in das Unternehmen tritt. Dies ist auch ein richtiger Schritt, allerdings sollte man auch schon im Vorfeld im Unternehmen selbst das Kommunikationsteam so zusammen stellen, dass auch erfahrene Krisenkommunikationsmanager vorhanden sind. Diese sind dann vorwiegend dafür zuständig, in der latenten Krisenphase nonstop dafür zu sorgen, mittels Monitoring und anderen Instrumenten, wie enger Kontaktpflege mit den Medien und Mitarbeitern etc., dass mögliche „Krisen-Booster“, ob nun ein negativer Kommentar auf der firmeneigenen Website oder ein Statement des Konkurrenten über das Unternehmen, erkannt und schnellstmöglich verarbeitet werden. Die Verarbeitung kann bedeuten, das Geschehen im Auge zu behalten, nicht unnötig Öl ins Feuer zu gießen, oder auch mit einem entschärfenden Gegenkommentar zu reagieren. In jedem Fall kommt es darauf an, dass die Zusammenarbeit im Unternehmen sehr gut funktioniert und keine Eifersüchteleien unter den Managern entstehen. An dieser Stelle ist der

---

<sup>45</sup> Vgl. GUTERMAN Siegfried/ HELBIG Michael: Krisenberater in der kommunikativen Unternehmenskrise – Feuerwehr oder Brandschutzberater?. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 150

<sup>46</sup> GUTERMAN Siegfried/ HELBIG Michael: Krisenberater in der kommunikativen Unternehmenskrise – Feuerwehr oder Brandschutzberater?. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 150/151

<sup>47</sup> GUTERMAN Siegfried/ HELBIG Michael: Krisenberater in der kommunikativen Unternehmenskrise – Feuerwehr oder Brandschutzberater?. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 150



Führungsebene anzuraten, dafür zu sorgen, dass die Zusammenarbeit zwischen den Hierarchieebenen funktioniert und nicht gestört wird, wenn ein Berater von außen ins Unternehmen tritt. Man sollte darauf achten, dass dem internen Kommunikationsteam dieselbe Verantwortung und Wichtigkeit beigemessen wird, wie dem Berater auch. „Der direkte Berichtsweg zum Top-Management und somit die erhöhte Durchsetzbarkeit von Konzepten kann bei den internen Kommunikatoren [ansonsten] zu [...] Unmut und somit zu Störungen in der Zusammenarbeit führen.“<sup>48</sup> Der Berater selbst muss an dieser Stelle aber auch einfühlsam sein, sich mit seinem Job und den Gegebenheiten im Kommunikationsteam auskennen und diese Tatsache professionell zu handhaben wissen. Auch für ihn gilt es, „bestimmte Erfolgsfaktoren zu beachten. So ist – vor dem Hintergrund der Anforderung einer von allen Seiten nachhaltig akzeptierten Krisenarchitektur – der Krisenstab Nukleus der Zusammenarbeit zwischen Krisenberater, Kommunikationsteam und Business.“<sup>49</sup> (siehe Abbildung 5)



Abbildung 5: Bildung eines Krisenstabs<sup>50</sup>

Um vorbereitet zu sein, muss man im Team zusammen arbeiten, dazu gehört nicht nur die Bildung eines Krisenstabs, sondern vor allem die Deutung wichtiger Krisensignale, dass in solch einem Moment die Mitarbeiter gut ausgebildet und gecoacht sind. Siegfried Guterman und Michael Helbig stellen sich an diesem Punkt die richtige Frage: „Was ist nun die Rolle des Krisenberaters in der Unternehmenskrise? Feuerwehr oder Brandschutzberater? Der Krisenberater ist beides: Planer und Akteur. Als Teil des Re-

---

<sup>48</sup> GUTERMAN Siegfried/ HELBIG Michael: Krisenberater in der kommunikativen Unternehmenskrise – Feuerwehr oder Brandschutzberater?. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 151

<sup>49</sup> GUTERMAN Siegfried/ HELBIG Michael: Krisenberater in der kommunikativen Unternehmenskrise – Feuerwehr oder Brandschutzberater?. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 151

<sup>50</sup> GUTERMAN Siegfried/ HELBIG Michael: Krisenberater in der kommunikativen Unternehmenskrise – Feuerwehr oder Brandschutzberater?. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 152

putationsmanagements ist seine Aufgabe die einer modernen Feuerwehr: sich selbst als Feuerlöscher eigentlich überflüssig machen und Wert erhalten.“<sup>51</sup>

Kurz gesagt: Wer Herr der Überraschung und Verwirrung beim Auftreten einer Krise sein will, der setzt gezielt auf ein präventiv und operativ geschultes Krisenstabteam.

## 2.2 Ziele und Aufgaben

Wenn man als Unternehmen in eine Krise gerät, dann ist wohl der erste Wunsch, möglichst schnell dort wieder heraus zu kommen. Aber wie gelingt das? Das Ziel sollte sein, dass man schnellstmöglich versucht, den Überblick zu gewinnen und den Zustand der Lähmung<sup>52</sup> und Überraschung zu überwinden, um wieder schnell handlungsfähig zu sein. Denn wie schon beschrieben, lassen einem die Akteure, ob z.B. Journalisten oder die eigenen Mitarbeiter, nicht lange Zeit, um zu reagieren. Die Aufgabe der Reaktion ist es, in jedem Fall legal zu handeln und sich nicht auf Abwege zu begeben, das könnte auf kurz oder lang mehr Schaden anrichten als die öffentliche ehrliche Stellungnahme. „Denn Krisenkommunikation funktioniert nach zwei Grundregeln: „Wer schweigt, hat Unrecht“ und „Schuldig bis zum Beweis des Gegenteils.“<sup>53</sup> Vertrauen aufbauen und wieder erlangen zählt hier zu den wichtigsten Kriterien, die ein Unternehmen in einer Krise als Priorität (an)erkennen sollte. Es gehört hier dazu, die gesellschaftlichen Strömungen sehr gut zu kennen „und eine hohe Fähigkeit zur Analyse“ zu haben.<sup>54</sup> Um nicht ein zweites Mal in eine Krise zu geraten, sollte man die Notwendigkeit einiger kommunikativer Krisenmanagement-Mechanismen erkennen. Denn das ist für die Öffentlichkeit nur schwer zu verstehen bzw. zu verzeihen. „Für menschliche Hintergründe, besondere Belastungen und Unzulänglichkeiten des Managements hat sie noch nie Verständnis gehabt.“<sup>55</sup>

Eine der ersten Aufgaben ist es, einfache und überzeugende Botschaften auszusenden. Sie sollten zwar sachlich formuliert, aber in Bezug auf das Thema einen emotio-

---

<sup>51</sup> GUTERMAN Siegfried/ HELBIG Michael: Krisenberater in der kommunikativen Unternehmenskrise – Feuerwehr oder Brandschutzberater?. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 153

<sup>52</sup> Vgl. STRÄTLING Thomas: Die Psychologie der Krise – Die Qualität kommt aus der Tiefe. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 33

<sup>53</sup> MESSER Bernhard: Die „Eskalations“-Krise – Wie die Polizei eine Hetzkampagne beendete. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 56

<sup>54</sup> Vgl. STRÄTLING Thomas: Die Psychologie der Krise – Die Qualität kommt aus der Tiefe. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 37

<sup>55</sup> STRÄTLING Thomas: Die Psychologie der Krise – Die Qualität kommt aus der Tiefe. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 39

nenalen Mehrwert haben und das bis dahin vordefinierte Image des Unternehmens unterstreichen. Eine weiterführende Aufgabe besteht darin, vor allem schnell und dauerhaft mit den genannten Kernaussagen auf den öffentlichen Meinungsbildungsprozess einzuwirken. Diese Aussagen sollten möglichst in Verbindung mit „klar identifizierbaren Botschaftern [...] gebracht werden. [...] Durch diese Personifizierung verändert sich zwangsläufig die Wirkung von Kommunikation: Sie wirkt konkreter und offener.“<sup>56</sup> Also ist es von entscheidender Wichtigkeit, stets genau informiert zu sein und zwar nicht nur über das Geschehen in der Öffentlichkeit, sondern vor allem auch über die eigenen Produkte und Dienstleistungen, sowie die eigene Marke und die Geschichte des Unternehmens. Alle positiven wie auch negativen Erwartungen, Hoffnungen und Vorstellungen in der Öffentlichkeit, bei den Medien und den Mitarbeitern, sollten nie außer Acht gelassen werden und stets die Aufmerksamkeit der oberen Hierarchieebene gelten. Man kann grundsätzlich von zwei Ansatzpunkten ausgehen, zum Einen bedarf es einer gründlichen Vorbereitung möglicher krisenhafter Situationen; zum Anderen ist ein professionelles Prozessmanagement bei der Umsetzung von Nöten.<sup>57</sup>

### 2.2.1 Der Journalist und der Skandal

Richtet man ein weiteres Aufgabenfeld und Ziel auf die „Soldaten der Schlagzeilen“, so ist es ein Muss, sich dessen bewusst zu sein, dass das Herbeischreiben oder Herbeisenden von Nachrichten mit Skandal-Niveau immer öfter ein gezielt genutztes Instrument im täglichen journalistischen Konkurrenzkampf ist.<sup>58</sup> Wegen des permanenten Bedarfs an neuen Schlagzeilen, vor allem bei den digitalen Medien liegt ein erhebliches kommunikatives Störpotenzial vor, das nicht unterschätzt werden sollte. „Medien sind Produkte, Nachrichten sind eine Ware und Journalisten leben und arbeiten [...] mit einem ganz normalen Wettbewerbs- und Konkurrenzdruck.“<sup>59</sup> Journalisten und Unternehmen haben auch Gemeinsamkeiten, die beide für sich nutzen können: Beide Seiten beschäftigen sich mit der „Aufbereitung und dem Transport von Nachrichten, mit denen beide auch Wirkung erzielen wollen.“<sup>60</sup> Und „sowohl PR als auch Journalismus werden

---

<sup>56</sup> MESSER Bernhard: Die „Eskalations“-Krise – Wie die Polizei eine Hetzkampagne beendete. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 59

<sup>57</sup> Vgl. MESSER Bernhard: Die „Eskalations“-Krise – Wie die Polizei eine Hetzkampagne beendete. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 66

<sup>58</sup> Vgl. SCHMIDT-DEGUELLE Klaus-Peter: Krisenkommunikation in der Politik. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 125

<sup>59</sup> SCHMIDT-DEGUELLE Klaus-Peter: Krisenkommunikation in der Politik. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 133

<sup>60</sup> SCHMIDT-DEGUELLE Klaus-Peter: Krisenkommunikation in der Politik. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 134

unweigerlich davon profitieren, wenn ihre Nachrichten vor allem eines sind: wahr.“<sup>61</sup> Um bei Journalisten und der Öffentlichkeit langfristig Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu erlangen, muss das Kommunikationsteam des Unternehmens eine nachhaltig seriöse, ehrliche, professionelle und konsistente Kommunikationsarbeit im Alltagsgeschäft verfolgen. „Realismus bei der Positionierung, Transparenz und Ehrlichkeit bringen langfristig schon im Normalfall größeren Benefit als geschönte Botschaften und übertriebene Effekthascherei.“<sup>62</sup> Wer es schafft im Alltag grundlegend dieses Vertrauen zu erlangen und diesen Kurs weiter verfolgt, der wird auch im Krisenfall damit belohnt werden.

## 2.3 Krisenprävention und Erarbeitung eines Manuals

*„Krisenprävention ist eine Managementaufgabe, die konsequent und langfristig verfolgt werden muss.“ (Petra Hoffmann)*

Zu Beginn dieses Kapitels sollen zunächst die Gesetze Murphys<sup>63</sup> betrachtet werden, denn daraus ergibt sich für die interne wie externe Krisenkommunikation präventiver Handlungsbedarf:

Murphys Gesetze	
1.	In jedem Bereich menschlicher Tätigkeit geht das schief, was schief gehen kann.
2.	Bleiben die Dinge sich selbst überlassen, entwickeln sie sich immer zum Schlimmsten.
3.	Besteht die Möglichkeit, dass verschiedene Dinge schief laufen können, dann läuft genau das schief, was den meisten Schaden anrichten wird.
4.	Sieht es danach aus, als lief alles gut, dann hat man offensichtlich etwas übersehen.
5.	Die Natur steht immer auf der Seite des verborgenen Fehlers.

Abbildung 6: Murphys Gesetze<sup>64</sup>

<sup>61</sup> SCHMIDT-DEGUELLE Klaus-Peter: Krisenkommunikation in der Politik. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 134

<sup>62</sup> SCHMIDT-DEGUELLE Klaus-Peter: Krisenkommunikation in der Politik. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 134

<sup>63</sup> Murphys Gesetz (nach engl. Murphy's Law) (angenommene Gesetzmäßigkeit, nach der alles misslingt, was misslingen kann). DUDEN. Die deutsche Rechtschreibung. 24. Auflage. Mannheim 2006. S. 709

Angesichts dieser Gesetze sollte man sich den Spruch „Früh übt sich“ zu Herzen nehmen. Auch wenn dieses Sprichwort im Alltag meist in anderem Zusammenhang verwendet wird, hat es auch einen positiven Nutzen in der Krisenkommunikation.

Zahlreiche Bücher, Fortbildungsseminare, Zeitschriften oder Vorträge zeugen mittlerweile von einer Wertschätzung gegenüber Trainingsangeboten und Krisenprogrammen, die gespickt sind mit zahlreichen Tipps für Unternehmen zur Krisenbewältigung. „Wer kommunikativ sein will, muss sich für drei kommunikative Anforderungsszenarien wappnen:

- Ad-hoc-Krisenkommunikation für die Krise, die unmittelbar eintritt.
- Interventions-PR für jede Situation, die schnelle kommunikative Intervention erfordert. Das beinhaltet selbstverständlich auch eigen initiierte strategische Vorgehensweisen.
- Präventions-PR, die Menschen, Strukturen, Verhaltensweisen und Instrumente auf beide Situationen vorbereitet.“<sup>65</sup>

Ad-hoc-Krisenkommunikation und Interventions-PR gehen einher mit der Präventions-PR, denn diese muss die Verantwortlichen des Krisenkommunikationsteams dahingehend vorbereiten, dass diese wissen, wie sie intervenieren können. Intervention bedeutet, dass das Team mögliche Krisenindikatoren, wie auch die Krise als solche, rechtzeitig wahrnimmt und schnellstmöglich die Krisenmanagement-Routinen in Gang bringt. Die Krise an diesem Punkt als solche und Krisensignale zu erkennen ist der erste Schritt, um den es in der Interventions-PR geht. Der erste Schritt hin zur Problemlösung ist somit getan. Das gilt nicht nur in der latenten, sondern auch in der akuten Krise und letztendlich auch, wenn es zu einem Ausbruch der Krise kommen sollte. Es werden in allen drei Anforderungsszenarien potenzielle Krisen, vorhandene Informationen und Fakten analysiert, bewertet und aufgearbeitet.<sup>66</sup> Weiterhin ist ebenfalls die Kommunikation, speziell intern, wichtig, die nicht angstgeleitet, sondern sachorientiert und offen betrieben werden sollte.<sup>67</sup> Interventionsstrategien wie beispielsweise das Instrument der „If-then“-Szenarien werden in Zusammenhang mit der Präventions-PR

---

<sup>64</sup> Rahmen und Formatierung geändert. REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 11

<sup>65</sup> MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 17

<sup>66</sup> Vgl. MÖHRLE Hartwin: Krisenintervention: Wenn Gefahr droht – Schnelle Vorbereitung auf den Ernstfall. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 185

<sup>67</sup> Vgl. MÖHRLE Hartwin: Krisenintervention: Wenn Gefahr droht – Schnelle Vorbereitung auf den Ernstfall. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 185

im Nachfolgenden noch eingehend geschildert. Ebenso wird näher erläutert, wie man sich ad-hoc verhalten sollte, d.h. wie man die schnelle Handlungsfähigkeit der Akteure sicherstellen kann.

Eine Krise ist nicht gleich eine Katastrophe und sollte auch keine absolute „Ausnahmesituation [sein], die es im normalen Leben eigentlich nicht geben darf, aber irgendwann so sicher kommt wie das Amen in der Kirche.“<sup>68</sup> Denn nicht allzu selten löst ein Überraschungseffekt Chaos oder gar eine Lähmung aus. Um einer Krise nicht machtlos gegenüber zu stehen, sollte eine gute Vorbereitung nicht fehlen. Verdrängung und Ignoranz sind hier also Fehl am Platze. Zudem kommt es bei der Prävention darauf an, dass die Kommunikation im Unternehmen selbst eine funktionierende und professionelle ist, denn nur dann gelingt es, eine Kommunikationskrise erfolgreicher anzugehen. Hierbei geht es darum, schon bevor eine Krise entsteht, sie zu entdramatisieren, indem man ganz selbstverständlich mit potenziellen krisenhaften Situationen umgeht. Denn kein Unternehmen und keine Institution sollten daran Interesse haben, die eigenen Mitarbeiter einem Stresstest auszusetzen, nur weil der Krisenprävention keine hohe Priorität beigemessen wurde. Hartwin Möhrle findet hier ganz passende Worte: „Eine vernünftige Prävention sollte doch besser dazu führen, dass die Leute sagen: „Jetzt kann ruhig mal eine Krise kommen.“ So provozierend es klingt: Die Krise sollte mehr denn je zum Grundverständnis professioneller Öffentlichkeitsarbeit gehören.“<sup>69</sup>

### 2.3.1 Die Präventions-PR

#### Was ist zu tun und was ist Risikoprävention?

„In der Psychologie der Krise spielen Projektionen eine enorme und oftmals unterschätzte Rolle. Die Bewertung der eigenen Krisenhistorie und deren Rezeption gehört zum Pflichtenheft eines jeden Programms zur Krisenprävention.“<sup>70</sup> Nicht zuletzt für das Managen einer Unternehmenskrise sollte gelten, dass die nötige Souveränität vor allem durch die Praxis, das heißt durch Erfahrung kommt. Jeder kann, wenn er gut vorbereitet ist, die Krise souverän meistern.

---

<sup>68</sup> MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 12

<sup>69</sup> MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 16

<sup>70</sup> MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 27

Zu einer guten Vorbereitung gehört, dass man sich über die Krisenart, deren Merkmale und über den Krisenverlauf, wie sie das Unternehmen treffen könnten, im Klaren ist. Wenn man die Präventions-PR konsequent und kontinuierlich verfolgt, erhöht sie die Chance, in der Krise selbst souverän handeln zu können. Sie wird zum täglichen Prozessinstrument. Mit dieser Funktion beeinflusst sie nicht nur die Krise, sondern ist gleichzeitig auch Teil der professionellen PR-Arbeit.<sup>71</sup> Um möglichen Risiken entgegenzuwirken, ist es ratsam, diesen Prozess mit einer konstant hohen Qualität zu verfolgen und alle vorhandenen Kommunikationskanäle vollends in den Prozess zu integrieren. „[...] [S]chließlich wachsen mit dem Erfolg zwangsläufig die Risiken – und das nicht nur, weil der Erfolgreiche immer unter verschärfter Beobachtung der vielleicht nicht ganz so erfolgreichen Mitbewerber steht.“<sup>72</sup> Aus dem Grund ist es wichtig bereits im Vorhinein Risikoanalysen durchzuführen, um potenzielle Risikoquellen ausfindig machen zu können.

Funktionen von Risikoanalysen sind:

- dass die Schadensabläufe identifiziert und Wechselwirkungen untersucht werden,
- dass mögliche Schwachstellen des Systems schnellstmöglich erkannt werden und die relative Bedeutung von Einzelkomponenten zum Gesamtsystem bestimmt werden kann,
- dass die Wirkungen von Systemveränderungen im Voraus bestimmt und mögliche Modifikation vorgeschlagen werden,
- dass Auswirkungen von Unfällen und Krisen bestimmt und
- Lücken im Systemverständnis aufgedeckt, sowie eine Prioritätensetzung vollzogen werden kann.<sup>73</sup>

„Der Auftrag von Kommunikation im Rahmen der Risikoanalyse und Krisenkommunikation ist die Beseitigung, Veränderung oder Stabilisierung von Einflüssen und damit natürlich auch das vorzeitige Abwenden bzw. das Beseitigen von Risiken mit den Mitteln der Kommunikation, der Information und des Dialogs.“<sup>74</sup> Um zunächst einmal für Kom-

---

<sup>71</sup> Vgl. MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 17

<sup>72</sup> OTT Ulrich: Durch Dialog zur Krisenprävention. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 107

<sup>73</sup> Vgl. REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 24

<sup>74</sup> REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 27

munikationskanäle zur Öffentlichkeit zu sorgen, sollte ein Unternehmen den Kontakt zu seinen Kunden, den Medien und den Verbraucherschützern pflegen – was insgesamt zu der Phase einer frühzeitigen Krisenprävention zählt. Hierbei sollte vor allem darauf geachtet werden, dass die Kommunikation zwischen dem Top-Management und dem Beschwerdemanagement funktioniert und dass ein regelmäßiger Austausch gewährleistet ist. Denn wer schlecht erreichbar ist oder gar abweisend anmutende Mitarbeiter in Callcentern hat, der sollte sich über eine negative Resonanz der Öffentlichkeit nicht wundern. Hier sollte oberste Priorität sein, dass Probleme der Kunden oder Geschäftspartner möglichst schnell weitergeleitet und gelöst werden – „all dies mag für sich genommen noch keine Krise heraufbeschwören. In der Summe und auf Dauer freilich leidet das Unternehmensimage unter solchen Fehlleistungen. Und ein schlechtes Image führt früher oder später (in aller Regel früher) zu krisenhaften Erscheinungen [...]“<sup>75</sup> An diesem Punkt ist vor allem angeraten, den Dialog mit den Fachjournalisten zu suchen, denn diese wissen, was ihre Leser interessiert oder nicht, bzw. was diese stört. Ein Fachjournalist erhält wohl mehr Informationen als das Unternehmen selbst, wenn es den Kunden darum geht, ihrem Ärger Luft zu machen oder auch ganz einfach ihre Wünsche in Bezug auf ein Produkt zu äußern. „Insofern fungieren die Journalisten gleichsam als „Frühwarnstationen“, die wichtige Erkenntnisse für eine effiziente Krisenprävention liefern. Schließlich wird durch den kritischen Dialog zwischen [...] [Unternehmen] und Journalisten ein Vertrauensverhältnis aufgebaut, das im Krisenfall von unschätzbarem Vorteil ist. [...] [Das Unternehmen] signalisiert Transparenz und Medien-Know-How.“<sup>76</sup>

Schnell reagieren heißt nicht, in Panik zu verfallen. Schnell reagieren kann man aufgrund eines wohlüberlegten und geübten Durchspielens von möglichen Szenarien, bei denen möglicherweise alle hoffen, dass sie nicht eintreten werden. Aber diese Konfrontation und das gleichzeitige Aufzeigen der möglichen Handlungsspielräume, ermöglichen ein Gegenwirken gegen Lähmung und Panik. Erfahrung ist hier das magische Wort. Wer außerdem weiß, „wie die Medien arbeiten und die Journalisten „ticken“, ist im Worst Case deutlich im Vorteil. [...] Er wird die Krise aktiv meistern und nicht nur managen!“<sup>77</sup> Die Frage des Sinns dieser frühzeitigen Krisenprävention lässt sich leicht

---

<sup>75</sup> OTT Ulrich: Durch Dialog zur Krisenprävention. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 108

<sup>76</sup> OTT Ulrich: Durch Dialog zur Krisenprävention. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 111

<sup>77</sup> OTT Ulrich: Durch Dialog zur Krisenprävention. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 111



beantworten: Die Kunden, Mitarbeiter und Geschäftspartner des Unternehmens sind besser informiert und je mehr sie sich selbst dessen bewusst sind, desto größer ist das Vertrauen in das Unternehmen, und die Gefahr möglicher Beratungsrisiken befindet sich auf einem Minimum.

Man kann also festhalten: Erfahrung, Dialog und das Wissen um die Medien bzw. deren Vertreter ist ein enormer Vorteil im Kampf gegen die Krise oder deren mögliche Ursachen.

### **Was sind die Phasen und Aufgaben der Krisenprävention?**

Petra Hoffmann, Seniorberaterin bei der Kommunikationsagentur A&B ONE, teilt die Aufgaben der Krisenprävention in vier Phasen ein:

1. Phase : Profiling
2. Phase: Aufbau von Infrastrukturen und Instrumenten
3. Phase: Die Umsetzung der Theorie in den Kommunikationsalltag – Implementierung und Training
4. Phase: Krisenprävention und Frühwarnsystem (siehe Abbildung 7)

#### ***1. Phase: Profiling***

##### **1. Schritt: Das Krisenprofil und die Basisanalyse**

Wie das Wort „Basisanalyse“ selbst es schon hergibt, geht es hier darum, eventuelle „Risikopotenziale aus allen Bereichen des Unternehmens unter kommunikativen Aspekten [schnellstmöglich] zu erfassen, zu analysieren und zu bewerten.“<sup>78</sup> Die Produktpalette, die Prozessabläufe und das Angebot des Unternehmens werden nicht nur von dem Kommunikationsexperten analysiert, sondern unterliegen auch einer strengen rechtlichen Kontrolle. Das Unternehmen und somit das Kommunikationsteam sollten stets für fachliche, politische oder wirtschaftliche Gespräche zur Verfügung stehen und diese auch wirkungsvoll füllen. Hat man diesen Prozess verinnerlicht und vollzogen,

---

<sup>78</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 166

werden alle unternehmenswichtigen Kontakte auf Relevanz überprüft und bei Bedarf aktualisiert. Das heißt: „Zu welchen Medien, Interessengruppen, Institutionen, Behörden und Kunden bestehen Kontakte?“<sup>79</sup> Und welche Qualität haben sie? Sind sie offen, zeugen sie von Vertrauen und gegenseitigem Verständnis? So hat man im Fall der Fälle schnell einen Überblick, wer welche Interessen vertritt und wer für welchen möglichen Vorfall relevant ist und kontaktiert werden kann. Das ist eine wertvolle Hilfestellung für die Krisenbewältigung.<sup>80</sup>

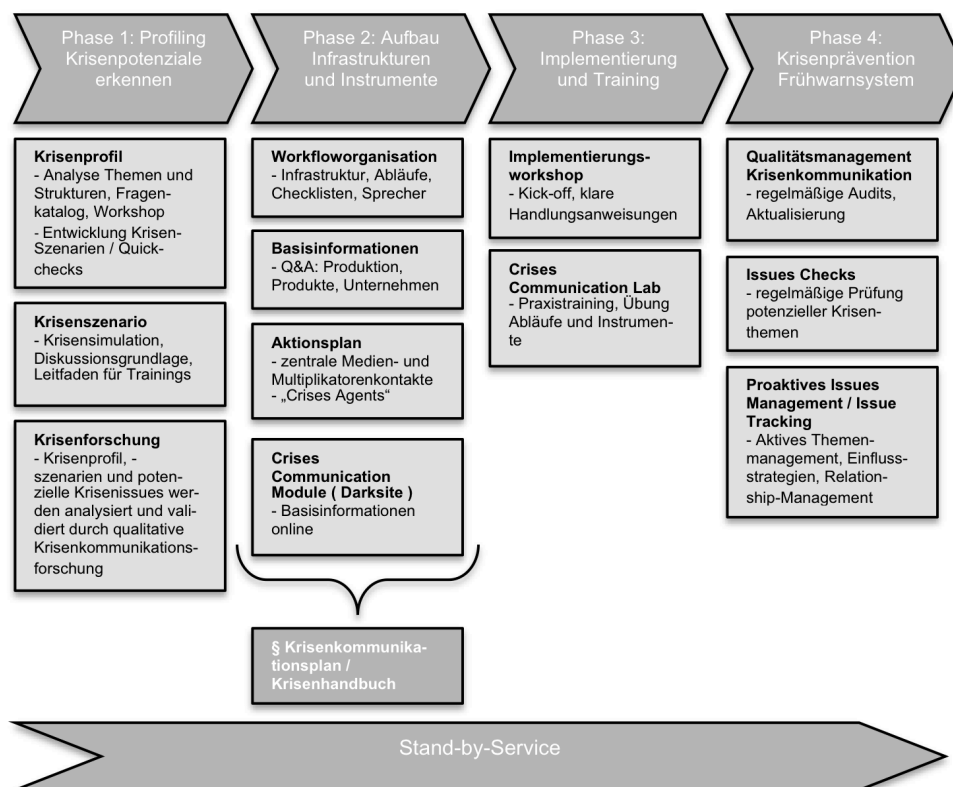


Abbildung 7: Phasen der Präventions-PR<sup>81</sup>

„Die Bestandteile eines Krisenprofils sind:

- Themen- und Issues<sup>82</sup> -Karte,

<sup>79</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 166

<sup>80</sup> Vgl. HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 166

<sup>81</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 165

- Bedrohungspotenzial mit Risikopriorisierung,
- potenzielle Krisenszenarien,
- Kontakt- und Relationsanalyse (Shareholder, Stakeholder, Medien)
- Analyse bestehender Reporting- und Kommunikationsstrukturen und Kommunikationsinstrumente,
- Akteure und potenzielle Akteure (Shareholder, Stakeholder, Medien, Konkurrenten),
- Experten,
- Kommunikationsfolgenabschätzung.<sup>83</sup>

## 2. Schritt: Krisenszenarien simulieren und üben, üben, üben

„Aus früheren Krisen kann man lernen.“<sup>84</sup> Wer sich auf die Zukunft konzentriert, sollte trotz allem nicht die Vergangenheit vergessen, denn aus ihr lässt sich lernen. Ein Blick zurück lohnt sich. Was lief gut und was lief schief? Und die wichtigste aller Fragen: Kann uns derselbe Vorfall, dieselbe Krise noch einmal passieren? Geht man frühere Krisen noch einmal durch und analysiert die Stärken und Schwächen, dann kann es einem gelingen, ähnliche Verläufe bereits im Vorfeld zu erkennen. „In Krisenszenarien werden beispielhaft und sehr realistisch potenzielle Krisenfälle [en détail] nachvollzogen, die eben genau auf diesen Erfahrungswerten aufbauen.“<sup>85</sup> Diese Simulation dient dazu, Einblick in einen möglichen Krisenverlauf zu erhalten und um die Reaktionen der unterschiedlichen Öffentlichkeiten, wie Stakeholder, Kunden, Mitarbeiter, Gewerkschaften etc. in einem solchen Krisenfall aufzuzeigen und daraus Rückschlüsse auf die vorhandene Kommunikation und mögliche Schwachstellen zu ziehen. Die Szenarien sollen zudem als Leitfaden dienen und ein „Drehbuch“ für die Kommunikationstrainings sein. Diese intensive Analyse gilt als Grundlage für die Prävention: „Potenzielle Krisen-

---

<sup>82</sup> Issues Management bezeichnet das Risiken- und Chancen-Management von Organisationen. Ein Issue (engl. für Thema, Aspekt, Angelegenheit) bezeichnet eine Entwicklung inner- oder außerhalb der Organisation, die dazu geeignet ist, erfolgskritischen Einfluss auf die Handlungsfähigkeit einer Organisation zu nehmen ihre Ziele zu erreichen. Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Issues Management. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/569804/issues-management-v1.html>. Stand 20.07.2012. (Eigene Anmerkung der Autorin)

<sup>83</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 166

<sup>84</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 167

<sup>85</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 167

herde werden dokumentiert und bewertet, Schwachstellen aufgezeigt.“<sup>86</sup> Mit Hilfe des Profilings lassen sich potenzielle Krisen-Issues in Unternehmen erkennen.

## *2. Phase: Aufbau von Infrastrukturen und Instrumenten*

Wenn man Infrastrukturen aufbaut und Instrumente entwickelt bzw. einsetzt, dann hilft das zum Einen, den Akteuren mehr Sicherheit zu verleihen und zum Anderen in der Krise wertvolle Zeit zu sparen. Hierbei sind Kommunikationsroutinen von enormer Wichtigkeit, um eben mehr Sicherheit in Zeiten der Krise zu vermitteln.

### 1. Schritt: Checklisten und Kommunikationsplan

Um zu wissen, wer, was, wann und wo machen soll und kann, sollten für die Kommunikation wie beispielsweise bei Brandschutz- oder Notfallplänen, unternehmensspezifische Abläufe festgelegt sein. An dieser Stelle geben Checklisten eine gute Orientierungshilfe und die Erarbeitung von Verhaltensweisen das nötige Vertrauen in das Geschehen. So kann zum Beispiel eine mögliche Checkliste für vorbeugende Maßnahmen speziell in Bezug auf den direkten Umgang mit den Medien in einer Krise folgendermaßen aussehen:

1. In der Krise sollte das Unternehmen nur von einer Person nach außen vertreten werden. Dieser Firmensprecher muss in der Lage sein, überzeugende Interviews geben zu können. (Medientraining in Form von einer Videoschulung sind vorteilhaft)
2. Der Sprecher muss die Medien als vertrauenswürdige Person überzeugen können, sodass die Medien davon abgehalten werden, sich andere Quellen zur Informationsgewinnung zu suchen. (Vermeidung von unerwünschter und ungenauer Informationsverbreitung)
3. Wichtig: Fakten kommunizieren, auch unter Umständen negative. Denn diese dürfen unter keinen Umständen aus anderen Kanäle an die Öffentlichkeit gelangen. (Bewahren der Glaubwürdigkeit)

---

<sup>86</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 168

4. Die Informationen müssen stets für jeden verfügbar sein – kein unnötiges Zurückhalten. (Vermeidung von Spekulationen und Gerüchten)
5. Gibt es Punkte, die man noch nicht erklären kann, dann ist es wichtig, die Gründe dafür detailliert zu nennen.
6. „Kein Kommentar“ auf gar keinen Fall verwenden. (Keinen Anlass für Spekulationen geben und vermeiden, dass sich die Journalisten andere Quellen suchen)
7. Egal wie überraschend und chaotisch der Zustand ist, das Top-Management und der Sprecher müssen stets seriös und ruhig auftreten. Das Verhalten nach außen symbolisiert für die Medien das Verhalten nach innen. (Vermitteln, dass die Situation unter Kontrolle ist)
8. Es gibt in einer Krise keine „vertraulichen Informationen“.
9. Den Notfallplan jedes Jahr erneuern. Bei dessen Einsatz dürfen keine Abweichungen zu finden sein. Alle Phasen und Arbeitsabläufe in der Krise müssen im Detail dokumentiert sein.
10. Nie die Schuld auf andere schieben.<sup>87</sup>

Eine weitere Checkliste für die Vorbereitung auf eine Krise, also für die instrumentelle Krisenbewältigung und Krisenkommunikation, ist als Anhang 2 an diese Arbeit angefügt.

Der Krisenkommunikationsplan ist ein wesentlicher Bestandteil beim Aufbau von Infrastrukturen und Instrumenten. Die Erfassung von Krisensignalen dient hierbei als Basis. Sender solcher Frühwarnsignale können z.B. die Wirtschaft, die Konkurrenz oder das interne Umfeld sein (siehe Abbildung 8).

Der Krisenkommunikationsplan legt außerdem fest, wer in welchem Fall als Sprecher oder Ansprechpartner für die unterschiedlichen Öffentlichkeiten fungiert. Hier kommen vor allem die Mitarbeiter in Frage, die sich in dem jeweiligen Arbeitsfluss oder mit dem jeweiligen Produkt auskennen, wie ein technischer Leiter, Experte oder Wissenschaftler aus dem Bereich. Jeder hat hier seine ganz eigene Rollen- und Arbeitszuteilung. Und auch hier ist ein schneller und zuverlässiger Informationsfluss und -austausch enorm wichtig, vor allem für die Reaktionsfähigkeit. Voraussetzung dafür ist, dass den Mitarbeitern, die mit dem Geschehen direkt verbunden sind, verdeutlicht wird, dass es

---

<sup>87</sup> Vgl. REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 46/47

für die besonderen Anforderungen einer Krisenkommunikation eines grundlegenden Verständnisses bedarf. Diese Art von Abläufen und Verhaltensweisen werden in einem Krisenmanual festgehalten, auf das am Ende des Kapitels näher eingegangen wird.<sup>88</sup>

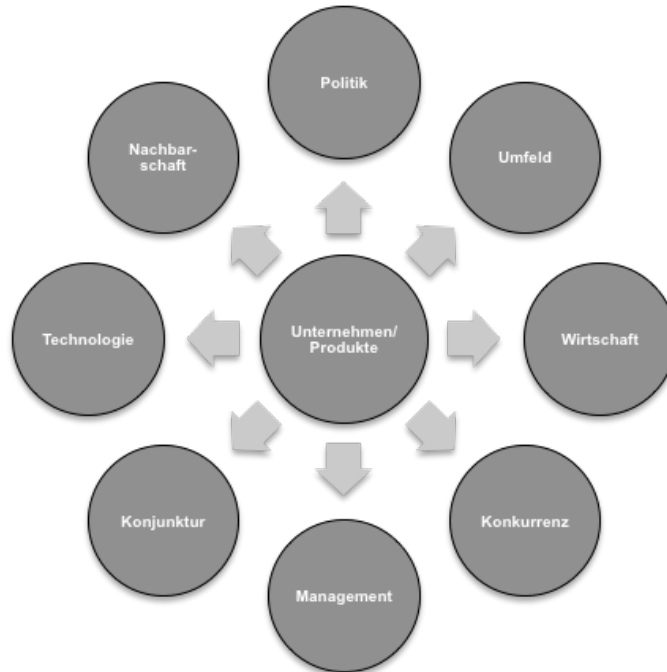


Abbildung 8: Ursachenmodell für Risikofaktoren und Sendern von Frühwarnsignalen<sup>89</sup>

Um einen reibungslosen Workflow, also Arbeitsablauf, konstant halten zu können, muss man einer strikten Organisation folgen, dazu gehören:

- „Informations- und Reportinglines,
- Telefonlisten mit 24h-Erreichbarkeit und Vertretungsregelung, strukturiert nach Aufgaben,
- Checklisten zur Erfassung des Sachverhalts,
- Melde- und Reportingformulare (on- und offline).“<sup>90</sup>

<sup>88</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 170

<sup>89</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 34

<sup>90</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 171/172

### *Teambildung*

Für die Umsetzung und Durchführung dieses Arbeitsablaufs und anderen Checklisten braucht ein Unternehmen ein gut funktionierendes, eingespieltes und routiniertes Team, das im Ernstfall zur Verfügung steht. Die Mitarbeiter müssen die Arbeitsroutinen und –abläufe, wie auch die Schwach- bzw. Problemstellen erkennen können. „Neben den fachlichen Kompetenzen sollten sie über spezifische Fähigkeiten verfügen:

- Managementfähigkeiten unter Extrembedingungen,
- Stressresistenz,
- Belastbarkeit,
- persönliche Souveränität,
- Erfahrung im Umgang mit aggressiven Medien,
- hohe Kooperationsfähigkeit,
- gute Ausdrucksfähigkeit für den Einsatz im Außenkontakt.“<sup>91</sup>

Auch hier ist Vertrauen das höchste Gut. Sie müssen sich alle vorbehaltlos unterstützen können. „Profilierungsversuche, Egotrips oder gar offene Konkurrenz gehören ebenso zur Kategorie „Krisen-Booster“ wie hierarchische Blockaden und Eitelkeiten.“ Um diese Störpotenziale zu vermeiden, sollten alle Teammitglieder im Vorhinein ebenso gut auf ihre Stärken und Schwächen analysiert werden, wie es die Krise und das Unternehmen selbst auch bedürfen. Denn hier lässt sich schnell erkennen, wie sie zusammen arbeiten können und ob sie alle in der Lage wären, „die Sache in dem Moment vor die eigene Person und Befindlichkeit zu stellen.“<sup>92</sup>

Wie erwähnt, gehört es dazu, dass man sich zu dem Krisenkommunikationsteam innerhalb des Unternehmens auch von außen mögliche Experten hinzu holt. Wertvoll kann z.B. ein juristischer Berater sein. Eine Krise konzentriert sich nämlich nicht nur auf die Jobanforderungen eines Krisenmanagers, sondern bezieht auch anderweitige Fachgebiete mit ein. Sei es, dass es um Schadensersatzforderungen oder einstweilige Verfügungen geht. „Berühren die potenziellen Krisen-Issues gesellschaftliche, politische oder fachfremde Themen, sind externe Experten auf diesen Gebieten hilfreiche

---

<sup>91</sup> Vgl. HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 169

<sup>92</sup> Vgl. HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 170

Ratgeber, um zum einen die kritischen Potenziale einzuschätzen und andererseits die richtigen Antworten darauf zu finden.“<sup>93</sup>

## 2. Schritt: Basisinformationen und die Krisenkommunikationsmappe

Eine schnelle Kommunikationsfähigkeit setzt voraus, dass sich im Vorfeld damit auseinandergesetzt wird, was man im Notfall als Unternehmensbotschaften aussenden möchte. Zudem können mit einem Basis-Fragen-Antworten-Katalog (Basis-Q&A), indem geklärt wird, was es für Sicherheitsrisiken gibt, was das Qualitätsmanagement zu leisten hat, ob es mögliche geplante Umstrukturierungen gibt etc., Möglichkeiten und Themen der gesamten Unternehmenskommunikation erweitert werden.<sup>94</sup>

Die Krisenkommunikationsmappe enthält genau dieselben Informationen, wie die *Darksite*, auf die im Kapitel „Krisenkommunikation von Unternehmen im Internet“ noch eingegangen wird.

## 3. Schritt: Der Interventionsmedienplan und „Crises Agents“

Der Interventionsmedienplan beinhaltet, dass vor allem mögliche Ansprechpartner gefunden werden, die in einem Krisenfall für spezielle Risikothemen angesprochen und informiert werden können. Diesen Personenkreis bezeichnet man auch als „Crises Agents“, der sich aus neutralen Personen von Primär- oder Sekundärmultiplikatoren innerhalb oder außerhalb zusammensetzt, deren Objektivität, Kompetenz und Unabhängigkeit vom Unternehmen außer Frage steht.

Die Abbildung 9 gibt einen Überblick der einzelnen Bausteine des Krisenkommunikationsplans, dessen Ziel es ist, aus allen Faktoren ein Krisen-Manual zu erstellen. Die *Darksite* und das Crises Communication Module werden im Kapitel „Krisenkommunikation von Unternehmen im Internet“ näher erläutert.

---

<sup>93</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 170

<sup>94</sup> Vgl. HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 172



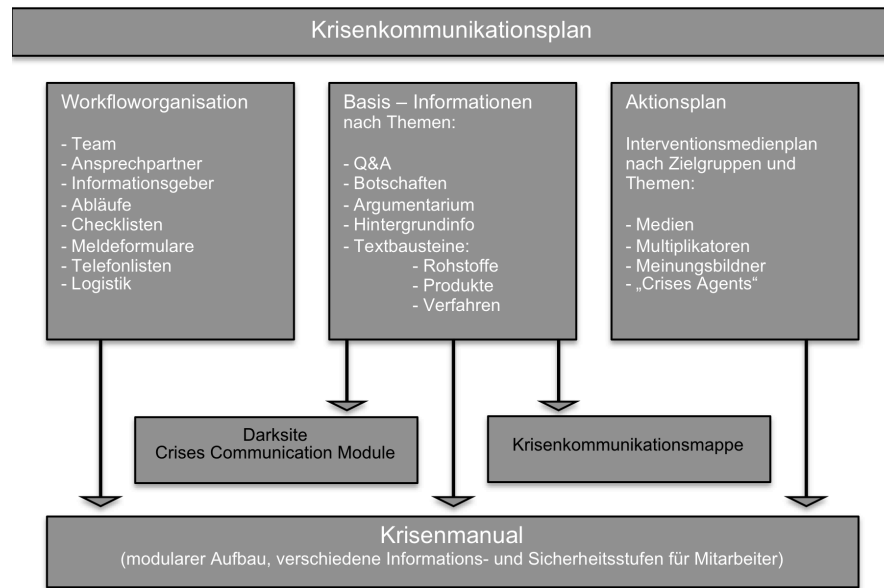


Abbildung 9: Der Krisenkommunikationsplan<sup>95</sup>

### Das Krisen-Manual

Mittels der präventiven Maßnahmen ist es möglich ein Konzept zu gestalten und es aktiv einzubinden in den Arbeitsablauf. Es gibt nicht das ultimativ richtige und wahre Krisenmodell oder ein methodisch-analytisches Reinheitsgebot, aber man kann zumindest versuchen sich mit Einbeziehung der Erfahrung ein Krisenhandbuch anzufertigen.<sup>96</sup>

Ein Krisenkommunikationshandbuch, auch Krisen-Manual genannt, fasst „alle Dokumente, Abläufe, Instrumente, Personen, Adressen und Verhaltensregeln für den Krisenfall“<sup>97</sup> zusammen. Hier muss allerdings unterschieden werden, ob die Verhaltensregeln jeden Mitarbeiter betreffen oder ob es Informationen sind, die vertraulich und sensibel behandelt werden müssen oder auch bestimmten Sicherheitsvorgaben unterliegen, denn dann sollten sie nur einem kleinen Kreis zugänglich sein. Anders ausgedrückt: „Nicht jeder Mitarbeiter darf und kann in alle internen Vorbereitungen einbezogen sein, dennoch muss jeder wissen, wie

<sup>95</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 169

<sup>96</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an MÖHRLE Hartwin: Vorwort zu Krisen-PR. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 8

<sup>97</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 175

er sich während einer Krise zu verhalten hat und wer zu benachrichtigen ist. Jedem sollten die Informationen und Regeln schnell zugänglich sein, die er benötigt.“<sup>98</sup> Das dient unter anderem dazu, dass der Fluss der Informationen direkt gesteuert werden kann. Es wird außerdem dazu geraten, das Manual nicht nur digital zur Verfügung zu stellen, sondern auch ausgedruckt bereit zu halten.<sup>99</sup>

Vielfach neigen Unternehmen dazu, für besondere Fälle ganz exakt formulierte Regeln niederzuschreiben. Das kann dann dazu führen, dass das Krisen-Manual dicker erscheint als ein Telefonbuch. „Deshalb sollte das Manual möglichst konzentriert und komprimiert die wichtigsten Informationen und Verhaltensregeln beinhalten.“<sup>100</sup> Komplizierte und umfangreiche Manuals erschweren das Krisentraining und den Einsatz des Handbuchs im Krisenfall. Es kann hier von Vorteil sein, wenn das eigentliche Manual relativ kurz und knapp gehalten wird und dass „an den Stellen, die einer Vertiefung der Anweisungen und Informationen bedürfen, auf ausführliche Anhänge und Module“<sup>101</sup> verwiesen wird. „Strategiefindung im Krisenfall, konkrete Maßnahmen der Krisenbewältigung und die Krisenkommunikation werden nicht nur durch wirksame und zum Teil unbewusste psychologische Faktoren bestimmt, sondern sie benötigen auch wirksame professionelle psychologische Unterstützung.“<sup>102</sup> Daher ist es wichtig, dass bei der Erstellung des Manuals berücksichtigt wird, dass die Mitarbeiter im Krisenfall unter Zeitdruck stehen. Sie müssen schnellstmöglich die wesentlichen Dinge und Risiken erkennen, erfassen und handeln können, „um die Krise nicht noch durch kommunikatives Fehlverhalten zu verschärfen.“<sup>103</sup> Wie man z.B. reagieren sollte, wenn sich ein Journalist meldet und Informationen zu der Krise haben möchte, dann sind genau dazu Vorgehensweisen im Krisen-Manual enthalten. Ein Beispiel hierfür befindet sich als Anhang 3 in dieser Arbeit.

---

<sup>98</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 176

<sup>99</sup> Vgl. HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 176

<sup>100</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 175

<sup>101</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 175/176

<sup>102</sup> STRÄTLING Thomas: Die Psychologie der Krise – Die Qualität kommt aus der Tiefe. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 39

<sup>103</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 176

„Master of Disaster“ werden, so sollte das Credo lauten. Das Handbuch ist vor allem jedem PR-Mitarbeiter zugänglich und dient auch als Nachschlagewerk, vorzüglich in der akuten Krisenphase. Die konkreten Handlungsabläufe, Vorlagen, Formulare und Checklisten sind für unterschiedlichste Situationen bzw. Szenarien vorbereitet. „Ein Szenario versucht, eine möglicherweise zukünftig eintretende Entwicklung bzw. einen Zustand unter Einsatz und Berücksichtigung aller zur Verfügung stehenden Daten und Wahrscheinlichkeiten detailgetreu und sachlich darzustellen. Das Szenario ist daher sehr populär für die Zukunftsforschung und die strategische Planung.“<sup>104</sup> Um daher genau in dieser Phase richtig und schnell reagieren zu können, bedarf es neben dem Manual eines Trainings, das den Mitarbeitern die Nutzung des Manuals beibringt und sie bestimmte Arbeitsabläufe verinnerlichen lässt. Ein Beispieltraining wäre das „Crises Communication Lab“, das in dieser Arbeit noch näher erläutert wird. Dieses „erfolgt durch monatliche, kurze „Refresher“ – alle zwei Jahre durchzuführende, zweitägige Trainings – sowie durch unangemeldete Übungen, die unregelmäßig, meistens einmal im Jahr durchgeführt werden.“<sup>105</sup>

Was geschieht denn nun aber, wenn der lang besprochene und geübte Krisenfall eintritt? Die interne Kommunikation kann natürlich nur überzeugend sein, wenn sie im Einklang mit den tatsächlichen Handlungen des Unternehmens steht.<sup>106</sup> Ein Unternehmen kann sich an seine Mitarbeiter beispielsweise über ein Portal im Internet wenden bzw. sie mittels dessen aufklären, Informationen bereit stellen und Antworten geben. Das Internetangebot stellt eine hervorragende Plattform dar, um die eigenen Mitarbeiter, aber auch Kunden und die Medien gleichermaßen über das Geschehen und Vorgehen zu informieren. Ein weiterer Schritt, um der internen Kommunikation Ausdruck zu verleihen und gleichzeitig für Nachhaltigkeit zu sorgen, wäre im Anschluss an die Krise eine audiovisuelle Form der Danksagung: „– der Appellcharakter ist bei einer Videobotschaft wesentlich deutlicher ausgeprägt als bei einem „persönlichen“ Brief an die lokalen Mitarbeiter, in dem [...] [man ihnen seinen] Dank [ausspricht] für den Mut und die Bereitschaft, diese Krise gemeinsam durchzustehen.“<sup>107</sup> Zudem

---

<sup>104</sup> REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 28

<sup>105</sup> RIECKEN Martin J.: Die SARS-Krise – Wie Lufthansa auf Krisenfälle mit internationaler Dimension reagiert. in:

MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 77

<sup>106</sup> Vgl. RIECKEN Martin J.: Die SARS-Krise – Wie Lufthansa auf Krisenfälle mit internationaler Dimension reagiert. in:

MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 84

<sup>107</sup> RIECKEN Martin J.: Die SARS-Krise – Wie Lufthansa auf Krisenfälle mit internationaler Dimension reagiert. in:

MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 85

kann sich das Kommunikationsteam auf das wöchentliche Erscheinen einer Mitarbeiterzeitung konzentrieren, die das Online-Angebot um ausführliche (Hintergrund-) Informationen ergänzt.<sup>108</sup>

Konzentriert man sich auf das Unternehmen und seine Mitarbeiter, sollte man vorwiegend lokal arbeiten, wo die Krise entstanden ist. Hat ein Unternehmen also mehrere Standorte, versucht man den Radius der Ausbreitung relativ gering zu halten. Das heißt lokale Kommunikation ist auch sehr wichtig und vorrangig. Wenn ein Unternehmen nicht nur national, sondern auch international vertreten ist, sollten alle Publikationen zeitgleich auch in englischer Sprache an das lokale Management verteilt werden. Das kann für die Distribution der Veröffentlichungen sorgen.<sup>109</sup> „Dieses Zusammenspiel zwischen Zentrale als Aggregator und lokalem Management als Informationslieferant und -distributeur [ist] extrem wichtig, um die Krise in ihrer internationalen Dimension erfolgreich zu bewältigen.“<sup>110</sup>

Die Strategiefindung im Krisenfall ist, von enormer Bedeutung, hinzu kommen die psychologischen Aspekte. Das gilt in jeder Phase einer Unternehmenskrise und betrifft nicht nur die akute. Für alle drei Phasen sollten Analysen und Handlungsoptionen bzw. -empfehlungen entwickelt und festgehalten werden (siehe Abbildung 10).<sup>111</sup>

#### Der Ablauf

Punkt 1: Als erstes gilt es, die Faktenlage zu klären, die eigene Position des Unternehmens zu relativieren und ein Wording<sup>112</sup> festzulegen.

Punkt 2: Alle Beteiligten werden informiert und auf die Situation verpflichtet.

---

<sup>108</sup> Vgl. RIECKEN Martin J.: Die SARS-Krise – Wie Lufthansa auf Krisenfälle mit internationaler Dimension reagiert. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 85

<sup>109</sup> Vgl. RIECKEN Martin J.: Die SARS-Krise – Wie Lufthansa auf Krisenfälle mit internationaler Dimension reagiert. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 85

<sup>110</sup> RIECKEN Martin J.: Die SARS-Krise – Wie Lufthansa auf Krisenfälle mit internationaler Dimension reagiert. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 86

<sup>111</sup> Vgl. RIECKEN Martin J.: Die SARS-Krise – Wie Lufthansa auf Krisenfälle mit internationaler Dimension reagiert. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 85

<sup>112</sup> Wording ist die Festlegung auf eine gemeinsame Unternehmenssprache. URL: <http://www.wwww-kurs.de/wording.htm>. Stand 29.06.2012.

Punkt 3: „Wird die Revision der eigenen bisher vertretenen Position notwendig, ist – sofern die Zeit bleibt – intensive interne Kommunikation mit allen potenziellen Mitakteuren die halbe Miete.“<sup>113</sup>

Punkt 4: Die Wahl der richtigen Kommunikationsinstrumente. Diese werden von der Größe des Krisenpotenzials abhängig gemacht.

Punkt 5: Unüberlegte oder gar zu aggressive Vorgehensweisen und Reaktionen können eine Krise verschärfen. Hier ist Überlegung, Erfahrung und Fingerspitzengefühl gefragt. Lohnt es sich „massiv gegenzusteuern, das heißt Nachrichtenagenturen zu nutzen [...] oder aber eine einzelne, überregionale Zeitung [...] mit entsprechender Vorabmeldung kurz vor Redaktionsschluss der übrigen Blätter zielgenau einzusetzen.“<sup>114</sup>

Punkt 6: Lohnt es sich eine Gegendarstellung zu verlangen? Das sollte genau abgewägt werden, denn manchmal kann es auch sinnvoller sein, einen Journalisten nicht noch unnötig zu verärgern. Oder manchmal kann es auch hilfreich sein, „das „Enthüllungsmedium“ oder den/die einzelne/n Autor/in zu „isolieren“. Das heißt: Kontakt zu dem/n unmittelbaren Konkurrenzmedium/en aufnehmen, evt. falsche Faktenaussagen korrigieren, die personellen und/oder sachlichen Gegenpositionen relativieren und deren Durchsetzungschancen im [...] Prozess minimieren.“<sup>115</sup>

Punkt 7: Man sollte darüber nachdenken, falls die erforderlichen finanziellen Mittel zur Verfügung stehen, weitere Testimonials neben den schon bekannten Experten hinzuziehen, und sie für die eigene Position zu mobilisieren.

Punkt 8: Man sollte stets versuchen, nicht nur förmliche Presseerklärungen herauszugeben, sondern auch den direkten Kontakt per Telefon, E-Mail oder Hintergrundgespräch zu suchen, um so für eine bessere Kommunikation zu sorgen.<sup>116</sup>

Ein Beispiel, wie ein Krisen-Manual aufgebaut sein kann, ist als Anhang 4 an diese Arbeit angefügt.

---

<sup>113</sup> SCHMIDT-DEGUELLE Klaus-Peter: Krisenkommunikation in der Politik. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 127

<sup>114</sup> SCHMIDT-DEGUELLE Klaus-Peter: Krisenkommunikation in der Politik. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 129

<sup>115</sup> SCHMIDT-DEGUELLE Klaus-Peter: Krisenkommunikation in der Politik. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 129

<sup>116</sup> Vgl. SCHMIDT-DEGUELLE Klaus-Peter: Krisenkommunikation in der Politik. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 127;129

<p><u>Latente Krisenphase (keine erkennbaren Krisensymptome)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung einer Kritik- und Konfliktkultur hinsichtlich Tabus, blinder Flecken, Routinen.</li> <li>• Qualitative Bestimmung und Analyse von Krisenfeldern und deren Tiefendimension.</li> <li>• Unterstützung bei der Entwicklung wirksamer Tools.</li> </ul> <p><u>Akute Krisenphase</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliches Coaching der handelnden Personen.</li> <li>• Ad-hoc Reflektion.</li> <li>• Prozessbegleitung und –beratung: Analyse von Tiefendimensionen, Evaluationen.</li> </ul> <p><u>Nach-Krisenphase/ Latente Krisenphase</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse und Reflexion: Blinde Flecken, Schwachstellen, Tabus.</li> <li>• Analyse eigener Veränderungen im Unternehmen durch die Krise.</li> <li>• Produktive Umgestaltung von potenziellen internen Krisenherden.</li> <li>• Entwicklung von psychologisch stimmigen Ansatzpunkten interner Veränderungen.</li> <li>• Entwicklung stimmiger und wirksamer Handlungsoptionen.</li> </ul>
--

Abbildung 10: Die drei Phasen einer Unternehmenskrise<sup>117</sup>

### 3. Phase: Die Umsetzung der Theorie in den Kommunikationsalltag – Implementierung und Training

#### 1. Schritt: Kick-Off-Präventionsworkshops

Sinn und Zweck eines solchen Workshops ist es, zunächst alle Manager und Mitarbeiter aus allen Abteilungen und Standorten zusammen kommen zu lassen und mit Hilfe aller Anwesenden die im Vorfeld erstellten Krisenkommunikationspläne abzustimmen und einzutrainieren. Die bereits vorbereiteten Szenarien, die dazu gehörenden Kommunikationspläne und Prozessabläufe, sowie alle Teambesetzungen und Instrumente werden hier den Beteiligten vorgestellt. Folge dieses Zusammenkommens ist es unter anderem, dass all diese Werkzeuge und Vorgehensweisen auf ihre Praktikabilität überprüft werden. So gelingt es, dass gemeinsam daran gearbeitet wird und Verbesserungsvorschläge aus allen Abteilungen des Unternehmens kommen. Denn die Mitar-

<sup>117</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an STRÄTLING Thomas: Die Psychologie der Krise – Die Qualität kommt aus der Tiefe. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 39

beiter sind hier am Ort des Geschehens und wissen, wo eine Möglichkeit zur Umsetzung besteht und wo nicht. Mit der Unterstützung aller kann es gelingen, dass vor allem die Gemeinschaft und der Wille zur Teamarbeit in einer Krisensituation gestärkt werden. Schließlich müssen Manager und Mitarbeiter an einem Strang ziehen. Daher ist es auch wichtig, dass die erarbeiteten Prozesse auf alle einzelnen Standorte und Abteilungen angepasst werden. Somit kann man die einzelnen Arbeitsabläufe und Prozesse auf die spezifischen regionalen und organisatorischen Gegebenheiten anpassen.<sup>118</sup> Die Verankerung dieser Prozesse wird dann in jährlichen so genannten Qualitäts-Audits regelmäßig überprüft und aktualisiert. Es gibt bestimmte Inhalte, die es gilt in einem solchen Kick-Off-Präventionsworkshop zu behandeln:

- vorbereitete Szenarien,
- Kommunikationspläne und Prozessabläufe,
- Teambesetzungen,
- Instrumente,
- intranetgestützte Workgroup-Organisation etc.<sup>119</sup>

## 2. Schritt: Das Crises Communication Lab – ein Beispielmodell für ein Krisenintensivtraining

Dieses Modell kann individuell inhaltlich wie instrumentell gewichtet werden und je nach Bedarf mittels einer durchgehenden Simulation oder durch gezielte Reflexionseinheiten dramaturgisch strukturiert, trainiert werden. Es kann sich auf die Sprecher und Kommunikatoren des Unternehmens beschränken oder auch auf das gesamte Krisenkommunikationsteam beziehen. Geraten wird hier aber eher zu der zweiten Variante. Hier können die erforderlichen Abläufe gemeinsam geübt werden. Für dieses Training werden in der Regel ein bis zwei Tage eingeplant, an denen realitätsnah ein auf das Unternehmen speziell zugeschnittener Ernstfall simuliert wird. Als Vorlagen nutzt man hier die schon ausgearbeiteten Krisenszenarien, die erweitert werden mit den Vorgaben und Richtlinien des Krisenkommunikationsplans. Somit kann schon im Training überprüft werden, ob diese bei den Mitarbeitern hinreichend bekannt und verankert sind. Realitätsnah bedeutet, dass der gesamte Prozess so echt wie möglich

---

<sup>118</sup> Vgl. HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 177

<sup>119</sup> Vgl. HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 177

dargestellt wird. Die Teilnehmer müssen in Echtzeitbedingungen agieren und reagieren können. Sie sollen in Aktionseinheiten Botschaften festlegen, Pressemeldungen verfassen, Telefon- und TV-Interviews geben, Betriebsversammlungen vorbereiten etc. können. Sie müssen dabei verschiedenste Informationsbedürfnisse, ob von Kunden, Behörden oder Verbraucherverbänden berücksichtigen, wie auch Gerüchte, Falsch- oder Fehlermeldungen und widersprüchliche Expertenmeinungen. Zu diesem Echtzeitszenario gehören simulierte Agenturmeldungen und Hörfunkbeiträge. Diese verarbeiten die vorhandenen Informationen und die von den Teilnehmern ausgesendeten Botschaften. Dieser Weg ermöglicht, dass deren Wirkung gleich unmittelbar nachvollzogen werden kann. Hinzu kommen geladene Journalisten, die in Echtzeit die Presseseite „spielen“ und so einen realitätsnahen Eindruck journalistischer Arbeit und vor allem die Arbeit mit den Medien vermitteln.<sup>120</sup> Am Ende des ganzen Krisentrainings erhalten die Teilnehmer in separaten Reflexionseinheiten Feedbacks und falls erforderlich die nötige Unterstützung und Hilfestellung, um die Erfahrungen bzw. eventuell neue Aspekte aus dem Training zu vertiefen. Es wird geraten, das Crises Communication Lab (siehe Abbildung 11) oder ein vergleichbares Krisenintensivtraining mindestens einmal im Jahr durchzuführen und an möglicherweise veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.<sup>121</sup>

### Medientraining und Coaching für und in der Krise

Feedbacks, Unterstützung und Hilfestellung bei und nach solchen Intensivtrainings sind für die Mitarbeiter vor allem aus dem Grund wichtig, dass sie hier ein Vertrauen zu den Trainern aufbauen müssen. Dies ist bei der Reflexion, Beratung und individuellem Coaching von großer Bedeutung. Je größer der Druck und die Belastung einzelner Mitarbeiter, desto wichtiger ist es, dass sie das nötige Vertrauen vermittelt bekommen. Eine kluge Arbeitsteilung, ein effizientes Verteilen von Aufgaben und die nötige Zeit zur Reflexion sind unweigerlich positiv für die Folgenabschätzung und die Vorbereitung des eigenen Handelns. Ziel des Krisencoachings ist es, dass den Beteiligten ihre Position bzw. Rolle gelassen wird und ihnen für deren Ausübung genügend Unterstützung gegeben wird. An diesem Punkt liegt es vor allem beim Berater und Coach, Einfühlungsvermögen in Bezug auf die handelnden Personen und deren Umfeld zu zeigen

---

<sup>120</sup> Vgl. HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 179

<sup>121</sup> Vgl. HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 179



und die Krise als solche zu verstehen. Mit Medientrainings werden die Situation und das Verhalten vor der Kamera, dem Mikrofon, im Interview oder am Telefon geübt. Das schult nicht nur die Sicherheit im Umgang mit den Medien, sondern verleiht auch ein Verständnis für das, was man sagen darf und was lieber nicht herausgegeben werden sollte. Die Vermeidung von Angst vor möglichen Fehlern und das Vertrauen zu sich selber werden dabei wesentlich gestärkt.<sup>122</sup>

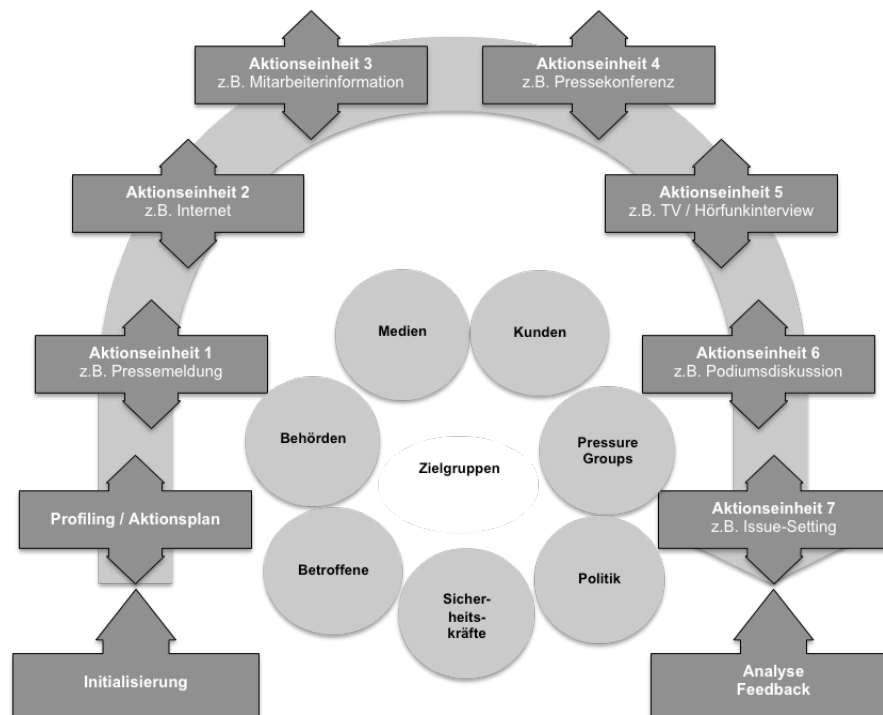


Abbildung 11: Crises Communication Lab<sup>123</sup>

#### 4. Phase: Krisenprävention und Frühwarnsystem

##### 1. Schritt: Dauerhafte Krisenprävention

„Jeden Tag nach vorne schauen, Risiken einschätzen und soweit wie möglich neutralisieren – kurz gefasst sind das die Aufgaben für eine dauerhafte und erfolgreiche Kri-

<sup>122</sup> Vgl. HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 180

<sup>123</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 178

senprävention.“<sup>124</sup> Krisenkommunikationsinstrumente müssen zu jedem Zeitpunkt einsatzbereit sein, von daher müssen sie auch stets dem neuesten Stand entsprechen. Ein wiederholtes Üben in den Trainings, Audits und Workshops unterstützt zudem die Nachhaltigkeit und das Einprägen der Abläufe bei den Mitarbeitern.

### Das Frühwarnsystem

Frühwarnsysteme sind von unschätzbarem Wert, wenn es darum geht, aufkeimende Krisen wahrzunehmen und ihnen entgegenzusteuern. Hierfür muss man allerdings dazu in der Lage sein, entsprechende Informationen, die entscheidende Signale liefern, zu erkennen und zuordnen zu können.<sup>125</sup> Die Früherkennung durch Signale basiert „auf [...] [fünf] Grundlagen [...]“:

1. Jede zukünftige Krise sendet Signale zu einem frühen Zeitpunkt aus (und würde einen kundigen Beobachter, der über das notwendige Detailwissen verfügt, nicht überraschen). Diskontinuitäten passieren nicht über Nacht, sondern kündigen ihr Kommen vorher an.
2. Der Empfang eines Signals hängt von einem Minimum an Wissen auf Seiten des Empfängers ab. Je tiefer das Wissen, desto früher wird auch ein schwaches Signal als solches verstanden. Somit besteht ein direkter Zusammenhang zwischen dem Niveau des Wissens und der Umwandlung von Informationen in ein Signal.
3. Die Intensität eines Signals steht in direktem Zusammenhang mit dem Niveau des Wissens des Empfängers. Je höher das Wissensniveau, desto früher das Erkennen des Signals und desto klarer seine Interpretation.
4. Je näher das Signal am Ausbruch der Krise ist, desto konkreter wird es sein. Entsprechend nimmt damit die Reaktionszeit ab.
5. Die Reaktionszeit (Signalempfang bis Systemzusammenbruch) ist der Flaschenhals der Frühwarnung.“<sup>126</sup>

---

<sup>124</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 181

<sup>125</sup> Vgl. REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 29

<sup>126</sup> REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 32/33

Für solche Frühwarnsignale gibt es auch so genannte Meldeformulare, die in allen Abteilungen und Standorten ausliegen sollten. Ein Beispielformular dafür ist als Anhang 5 in dieser Arbeit zu finden.

Die Krisenprävention ist ein langfristiger Prozess, der konsequent verfolgt werden sollte, denn im Ernstfall reichen Trockenübungen allein nicht aus. Der erste Schritt sollte sein, diese Krisenpotenziale zu erkennen und zu antizipieren, das heißt sie möglichst schnell vorwegzunehmen und aus der Welt zu schaffen. Gleichzeitig muss man Infrastrukturen schaffen, mögliche Abläufe üben bzw. verbessern und seine Mitarbeiter schulen. Schulen bezieht sich hier auf die Früherkennung, Weitergabe von Informationen und Beschwerden und nicht zuletzt auf das Reagieren und Handeln in der Krisensituation.<sup>127</sup> Speziell das Sammeln von Informationen ist elementar für das Frühwarnsystem. Inhalte dieser Sammlung können zum Beispiel sein:

- Einen Überblick zu allen Bereichen, Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens, eine Zusammenstellung von Fakten und Planungen zu erstellen. Dazu gehört, dass auch regelmäßig Gespräche mit den Führungspersonen und Mitarbeitern, die direkt davon betroffen sind, geführt werden, um mögliche kritische Felder oder Schnittstellen zu identifizieren.
- Um entstandene Fragen klären zu können, sollten Konferenzen, Kongresse, Symposien, Verhandlungen und Begegnungen in Seminaren dienen.
- Um den Vorgang so realistisch wie möglich zu halten, werden auch Journalisten bei solchen Anlässen direkt auf kritische Fragen angesprochen.
- Es wird zudem ein Presseclipping erstellt, das einen Überblick über eventuell wiederkehrende Themen oder aktuelle Themen gibt.
- Eine Sammlung von Fallgeschichten anderer (konkurrierender) Unternehmen, regional wie auch weltweit, soll potenzielle Fallbeispiele liefern.<sup>128</sup>

„Prävention dient also dazu, Krisenpotenziale im Vorfeld zu erkennen und ein homogenes und effizientes Krisenmanagementsystem als selbstverständlichen Bestandteil der Unternehmenskommunikation aufzubauen und zu etablieren.“<sup>129</sup> All das sind wesentli-

---

<sup>127</sup> Vgl. HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 181

<sup>128</sup> Vgl. REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 35

<sup>129</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 165

che Voraussetzungen, um in einer kommunikativen Krise souverän vorbereitet zu sein und ein funktionierendes „Frühwarnsystem“ aufbauen zu können. Vielleicht können sogar mittels der Auseinandersetzung mit möglichen Szenarien und Krisenthemen, mögliche Chancen für das Unternehmen erkannt werden.

## 2. Schritt: Die Issues Checks

Es wurde bisher besprochen, dass es im Fall einer Krise, wenig sinnvoll ist sich in blinden Aktionismus bzw. Panik zu stürzen oder gar einen stillen Rückzug anzutreten. Das ungute Gefühl, das etwas nicht stimmen könnte oder „ein besonders intelligenter oder bössartiger Kommentar in der Presse, eine scharfe Attacke eines Konkurrenten oder die miese Stimmung im Vertrieb und auf den Fluren des Unternehmens, all das könnten Anzeichen eines Krisen-Issue sein.“<sup>130</sup> Man befindet sich in der „Gelbphase“ einer Krise. Grundlage für das „Frühwarnsystem“ ist ein regelmäßiges und fokussiertes Monitoring, welches auf verschiedene Plattformen national als auch international ausgerichtet ist. Diese Issues Checks dienen dazu, dass Medienberichte und relevante Diskussionen beobachtet und ausgewertet werden. Sie sind die Fortführung des zu Beginn erstellten Krisenprofils: „Gesellschaftliche Diskussionen und Entwicklungen, Themen der Konkurrenten und unterschiedlicher Interessengruppen und Medien werden auf ihre individuelle Bedeutung für das Unternehmen hin untersucht.“<sup>131</sup>

## 3. Schritt: Ein proaktives Issues- und Reputations-Management

Was Issues sind, wurde bereits erläutert. Entscheidend für das Unternehmen ist dabei vor allem, dass dessen Image und dessen Reputation aufgrund einer Krise keinen Schaden nehmen. Daher kommt es vor allem darauf an, dass dessen Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Verantwortung und Vertrauenswürdigkeit weiterhin überzeugend transportiert wird bzw. diese Attribute im Vorhinein stets intensiv an die Kunden und die Öffentlichkeit getragen wurden. Denn verfügt ein Unternehmen über eine starke Reputation im Vorfeld, kann es Krisen durchaus leichter bewältigen.<sup>132</sup> Laut einer Studie der Universität St. Gallen von 2003 zum strategischen Issues Management, haben speziell

---

<sup>130</sup> MÖHRLE Hartwin: Krisenintervention: Wenn Gefahr droht – Schnelle Vorbereitung auf den Ernstfall. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 185

<sup>131</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 181

<sup>132</sup> Vgl. HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 182

die Unternehmen Erfolg, die die Wichtigkeit eines guten Reputations-Managements anerkennen und gezielt auf ein ausgefeiltes und professionelles Issues-Management setzen.<sup>133</sup> „Sich diese „Königsdisziplin“ der Unternehmenskommunikation für die Krisenprävention zu Nutze zu machen heißt, die im Issue Monitoring identifizierten Themen gezielt in der Kommunikations- und Unternehmensstrategie einzusetzen und in der Öffentlichkeit mit eigenen Botschaften zu besetzen.“<sup>134</sup>

## 2.4 Stakeholdermanagement und Reputationsmanagement

„Ist der Ruf erst ruiniert, lebt es sich ganz ungeniert.“ – Dieses wohl für Stakeholder eher grauenhafte Sprichwort Wilhelm Buschs ist nicht wirklich zu empfehlen, denn ein Unternehmen, das sich fortan „ganz ungeniert“ präsentiert, wird auf Kurz oder Lang, kein Vertrauen bei seinen Öffentlichkeiten und speziell seinen Stakeholdern wiedererlangen. Hier bedarf es keiner Ungeniertheit, sondern einer Reputationserhaltung. Diese ist für ein Unternehmen ein hohes Gut. Daher geht das Stakeholdermanagement auch einher mit dem Reputationsmanagement. Aber was ist Reputationsmanagement überhaupt?

„Reputation ist die Gesamtheit der Wahrnehmungen eines Unternehmens durch seine Stakeholder, die den öffentlichen und unternehmensinternen Ruf begründen. Dieser Ruf betrifft im Wesentlichen seine Leistungsfähigkeit, Kompetenz, Integrität und Vertrauenswürdigkeit. Diese so verstandene Reputation wird als ein bedeutender und nachhaltiger Faktor gewertet, der den Unternehmenswert sowohl positiv als auch negativ beeinflusst.“<sup>135</sup> Das heißt, dass eine Krise grundlegend auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage Einfluss nehmen kann, und es so zu einer Wertminderung des Unternehmens kommt. Es gibt ein Wort für solch eine kommunikative Krise: Reputationsrisiko. Die Reputation des Unternehmens ist überlebens- und wettbewerbswichtig. Die meisten Unternehmen wünschen sich, dass Reputationskrisen gar nicht erst entstehen oder dass sie im Keim erstickt werden können. Unternehmen und ihre Stake-

---

<sup>133</sup> Erste europäische Excellence Studie zum strategischen Issues Management der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit ECC Kohtes Klewes. 2003. URL: [http://www.cc-langen.de/fileadmin/pdf/Issues\\_Management\\_Langen.pdf](http://www.cc-langen.de/fileadmin/pdf/Issues_Management_Langen.pdf). 29.06.2012.

<sup>134</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 182

<sup>135</sup> Eurohypo Reputation Index (ERIX). Jahresbericht 2005. Eschborn. S. 5 in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 145

holder haben ein Interesse daran, dass solch ein Reputationsrisiko frühzeitig erkannt wird.<sup>136</sup> „Manch ein Unternehmen hat in seiner Firmengeschichte erlebt, dass der [...] [Krisenberater] gefehlt hat und die dann zu spät gerufene Kommunikations-Feuerwehr die Brände nicht mehr rechtzeitig löschen konnte.“<sup>137</sup> Nur durch die vollkommene Einbindung aller relevanten Kommunikationswege und -instrumente, kann die Unternehmenskommunikation einen vollen Erfolg erzielen.

Folgendes gilt es also für die Krisenprävention zu merken: „Die Kommunikationsabteilung eines Unternehmens hat die Aufgabe, eine vertrauensvolle und für das Unternehmen förderliche Beziehung zu den vier Stakeholdern – Aktionär, Kunde, Mitarbeiter und Öffentlichkeit – aufzubauen und zu erhalten.“<sup>138</sup> Das bedeutet, dass ein Krisenmanager auch gleichzeitig ein Reputationsmanager sein muss, um die Faktoren, die hier ineinander greifen, erkennen und so auf Dauer ein gut funktionierendes Stakeholdermanagement führen zu können.

---

<sup>136</sup> Vgl. GUTERMAN Siegfried/ HELBIG Michael: Krisenberater in der kommunikativen Unternehmenskrise – Feuerwehr oder Brandschutzberater?. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 144/145

<sup>137</sup> GUTERMAN Siegfried/ HELBIG Michael: Krisenberater in der kommunikativen Unternehmenskrise – Feuerwehr oder Brandschutzberater?. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 144

<sup>138</sup> GUTERMAN Siegfried/ HELBIG Michael: Konkurrenz oder Ergänzung – wie die Internet-Öffentlichkeit die Kommunikation verändert! Neue Chancen für die Öffentlichkeitsarbeit einer Bank – der doppelt integrierte Ansatz!. 2002. in: ROLKE Lothar/ WOLF Volker (Hrsg.): Der Kampf um die Öffentlichkeit. Kiel. 2002. S. 247

### 3 Krisenkommunikation von Unternehmen im Internet

Bisher wurde eingehend erläutert, welche Bedeutung die klassische Krisenkommunikation in der Unternehmenskommunikation hat und wie wertvoll die Präventivmaßnahmen sind. Will sich das Unternehmen der modernen Zeit und dem digitalen Fortschritt anpassen, muss es den Faktor Internet in die Unternehmenskommunikation speziell in die Krisenkommunikation integrieren.

Es ist beachtlich, wieviele Menschen mittlerweile ein Smartphone in der Hand halten – egal ob sie gerade auf dem Weg zur Arbeit sind oder sich abends mit Freunden treffen. Immer häufiger kann man beobachten, dass das Smartphone gezückt wird, wenn es darum geht schnellstmöglich die nächste Bahnverbindung, eine neue Social-Media-Nachricht bzw. Email oder auch ganz einfach die Strecke zwischen zwei Orten via z.B. Google Maps abzurufen. Laut einer Studie der Agentur Accenture besitzen 69 Prozent der Deutschen ein Smartphone. Zudem sei der Anteil der Nutzer des mobilen Internets in Deutschland von 2010 auf 2011 um etwa 65 Prozent gestiegen, das heißt in Deutschland nutzt rund ein Drittel der Bevölkerung mobiles Internet. In Österreich und der Schweiz sind es jeweils 50 Prozent der Einwohner.<sup>139</sup>

Um einen Vergleich zu ziehen: „Rund 51 Millionen Bundesbürger nutzen [...] das Internet, das seien 72 Prozent aller Deutschen ab 14 Jahren, teilte in Berlin der High-Tech-Verband Bitkom mit und berief sich dabei auf eine repräsentative Umfrage unter rund tausend Deutschen ab 14 Jahren.“<sup>140</sup> Das Internet gehört heutzutage für viele Menschen zum Leben dazu. „Die durchschnittliche aktive Nutzungsdauer des Internets liegt laut der Umfrage bei 140 Minuten am Tag. Das schließt die Nutzung zu privaten und zu beruflichen Zwecken ein.“<sup>141</sup> Das heißt, das Internet dient stets als Informations- und Austauschmittel. Warum soll es nicht auch zum Zwecke der Krisenkommunikation dienen?

---

<sup>139</sup> HEBENSTREIT Michael: Der Smartphone-Boom in Deutschland. Online-Artikel. 10.02.2012. URL: <http://www.facelinking.com/2012/02/smartphone-boom-in-deutschland/>. Stand 05.07.2012 16:20.

<sup>140</sup> Online-Artikel der Welt-Online-Redaktion; Axel Springer AG (Hrsg.): Erstmals mehr als 50 Millionen Deutsche online. 12.04.2011. URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article13151472/Erstmals-mehr-als-50-Millionen-Deutsche-online.html>. Stand 05.07.2012.

<sup>141</sup> Online-Artikel der Welt-Online-Redaktion; Axel Springer AG (Hrsg.): Erstmals mehr als 50 Millionen Deutsche online. 12.04.2011. URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article13151472/Erstmals-mehr-als-50-Millionen-Deutsche-online.html>. Stand 05.07.2012.

## 3.1 Unternehmenskritischer Protest in der digitalen Kommunikation

Beschäftigt man sich mit dem unternehmenskritischen Protest in der heutigen digitalen Kommunikation, so trifft man schnell auf die Einwirkfaktoren der Öffentlichkeit und damit verbunden auf die der Gegenöffentlichkeit.

### 3.1.1 Öffentlichkeit und Gegenöffentlichkeit

„Öffentlichkeit, begriffen als Summe der Vorgänge, die für die Allgemeinheit von Bedeutung sind, als Kommunikation über Themen von allgemeinem Interesse oder als allgemein zugänglicher Raum, wird durch die rasante Entwicklung im Bereich der Medien und der Kommunikationstechnik beeinflusst. Schon seit der Erfindung des Buchdrucks ist Öffentlichkeit immer, wenn auch nicht ausschließlich, Medienöffentlichkeit.“<sup>142</sup> Sind Medien erst einmal von der Öffentlichkeit angenommen und als brauchbar befunden worden, können sie von anderen besser entwickelten nicht gänzlich bzw. dauerhaft verdrängt oder außer Kraft gesetzt werden. Stattdessen koexistieren sie neben diesen. Sie verändern ihren Nutzen, indem sie andere Aufgaben und Verwertungsgebiete haben.<sup>143</sup> Somit wird sich die Öffentlichkeit zeitgleich mit der Entwicklung der Elektronik weiterentwickeln.

Das Netz bietet eine große Informationsfreiheit. Mit dieser Freiheit können aber auch Probleme entstehen, so nehmen z.B. die Kontrollmöglichkeiten immer mehr ab. Ob Nachrichten der Wahrheit entsprechen ist immer schwerer nachzuprüfen.<sup>144</sup> „In dieser Perspektive wird Gegenöffentlichkeit zur Bedrohung, führen die Möglichkeiten der Informationsverbreitung nicht zur Herrschaftsfreiheit und zur Vernunft, sondern zum genauen Gegenteil, zur Irrationalität, zum Ende der Verantwortlichkeit, ja zur Aufhebung der Unterscheidung zwischen Wahr und Falsch.“<sup>145</sup> Jeder kann anonym etwas ins Internet stellen, kann gravierende Auswirkungen für das Bild des Unternehmens, seiner Produkte bzw. Dienstleistungen in der Öffentlichkeit haben. Im Internet ist der Autor

---

<sup>142</sup> Vgl. PLAKE Klaus/ JANSEN Daniel/ SCHUHMACHER Birgit: Öffentlichkeit und Gegenöffentlichkeit im Internet. Politische Potenziale der Medienentwicklung. Wiesbaden 2001. S. 14.

<sup>143</sup> PLAKE Klaus/ JANSEN Daniel/ SCHUHMACHER Birgit: Öffentlichkeit und Gegenöffentlichkeit im Internet. Politische Potenziale der Medienentwicklung. Wiesbaden 2001. S. 14.

<sup>144</sup> Vgl. PLAKE Klaus/ JANSEN Daniel/ SCHUHMACHER Birgit: Öffentlichkeit und Gegenöffentlichkeit im Internet. Politische Potenziale der Medienentwicklung. Wiesbaden 2001. S. 10

<sup>145</sup> PLAKE Klaus/ JANSEN Daniel/ SCHUHMACHER Birgit: Öffentlichkeit und Gegenöffentlichkeit im Internet. Politische Potenziale der Medienentwicklung. Wiesbaden 2001. S. 10



einer Veröffentlichung und die Seriosität einer Publikation nicht immer nachweisbar. „Gegenöffentlichkeit“ bezeichnet Aktivitäten zur Verbreitung von Informationen und Meinungen, die – von einem medienkritischen Ansatz ausgehend – die Aufmerksamkeit der Bevölkerung auf weitgehend unbeachtete, nichtsdestoweniger für die Allgemeinheit als bedeutsam angesehene Themen zu richten versuchen.“<sup>146</sup> Man kann zwei Arten von Gegenöffentlichkeit unterscheiden. Zum Einen gibt es die alternative Öffentlichkeit, die selbstinitiierte Publikationsmittel einsetzt und zum Anderen gibt es die Kampagnenöffentlichkeit, die die traditionellen Medien aufgrund von Inszenierung dazu veranlasst, auf Zusammenhänge aufmerksam zu machen, die ansonsten nicht in deren Fokus gerückt wären.<sup>147</sup> Mit dem Internet eröffnete sich für die allgemeine Öffentlichkeit, die zuvor kaum die Möglichkeit hatte das eigene Anliegen in den Fokus gesellschaftlicher Aufmerksamkeit zu bringen, ein neuer, alternativer Weg. Jeder hat die Möglichkeit, Nachrichten zu übermitteln und das eigene Meinungsbild in das Blickfeld von anderen Gruppen zu transportieren.<sup>148</sup> „Die Akteure der neuen sozialen Bewegung haben dafür gesorgt, dass Öffentlichkeit selbst zum Thema wird und dass eine Reflexion über die Funktionen der ‚vierten Gewalt‘<sup>149</sup> stattfindet. Insgesamt ergibt sich daraus ein dynamischeres Verständnis von Öffentlichkeit.“<sup>150</sup> Betrachtet man die Schnelligkeit und Entgrenzung der Kommunikation im Internets, so kann das Netz-Medium eine Verschärfung der Probleme hervorzurufen. So können Falschmeldungen auch für die psychologische Kriegsführung genutzt werden, um z.B. Vorurteile zu bestätigen, Feindbilder zu stabilisieren oder Gegner zu demoralisieren.<sup>151</sup>

Bei einem Bevölkerungsanteil von über 50 Prozent, der „online“ ist, einem Anteil von circa einem Drittel, der mobiles Internet nutzt „und einem noch höheren Anteil im Bereich der Medien und Multiplikatoren, bei dem das Netz zu einem unverzichtbaren Rechercheinstrument geworden ist, hat sich das Internet als vollwertiger Kommunikationskanal etabliert und ist bei allen Diskussionen um kommunikatives

---

<sup>146</sup> PLAKE Klaus/ JANSEN Daniel/ SCHUHMACHER Birgit: Öffentlichkeit und Gegenöffentlichkeit im Internet. Politische Potenziale der Medienentwicklung. Wiesbaden 2001. S. 25

<sup>147</sup> Vgl. PLAKE Klaus/ JANSEN Daniel/ SCHUHMACHER Birgit: Öffentlichkeit und Gegenöffentlichkeit im Internet. Politische Potenziale der Medienentwicklung. Wiesbaden 2001. S. 25

<sup>148</sup> Vgl. PLAKE Klaus/ JANSEN Daniel/ SCHUHMACHER Birgit: Öffentlichkeit und Gegenöffentlichkeit im Internet. Politische Potenziale der Medienentwicklung. Wiesbaden 2001. S. 17

<sup>149</sup> Die Presse soll den drei Staatsgewalten – Legislative, Exekutive und Judikative – kontrollierend und ausgleichend zur Seite stehen. Sie wird deshalb auch als „Vierte Gewalt“ bezeichnet. URL: <http://www.goethe.de/wis/med/dos/jou/jab/de2304839.htm>. Stand 11.07.2012.

<sup>150</sup> PLAKE Klaus/ JANSEN Daniel/ SCHUHMACHER Birgit: Öffentlichkeit und Gegenöffentlichkeit im Internet. Politische Potenziale der Medienentwicklung. Wiesbaden 2001. S. 17

<sup>151</sup> Vgl. PLAKE Klaus/ JANSEN Daniel/ SCHUHMACHER Birgit: Öffentlichkeit und Gegenöffentlichkeit im Internet. Politische Potenziale der Medienentwicklung. Wiesbaden 2001. S. 10

Handeln inzwischen präsent.“<sup>152</sup> Das Internet ist geprägt von Vielfalt, Anonymität, Schnelligkeit, aber auch Kurzlebigkeit. Es vergisst zwar nie, ist aber trotz Suchmaschinen auch unübersichtlich. All diese Komponenten bestimmen jetzt die Öffentlichkeit und daher ist auch das Entstehen von Gerüchten unausweichlich. Das Wissen darum und das gezielte Nutzen dieser Komponenten gehört mittlerweile zum Basiswissen eines jeden Krisenmanagers.<sup>153</sup> „Die Nutzbarkeit des Mediums Internet als Gerüchteküche, Meinungsspielraum, Selbstdarstellungsbühne und Tummelplatz für alle Menschen mit einem ausgeprägten Mitteilungsbedürfnis kann für Unternehmen, Institutionen und Personen schnell zu einem Problem werden. Werden die so verbreiteten „Informationen“, unabhängig von ihrem Wahrheitsgehalt, von „seriösen“ Quellen aufgegriffen, sehen sich die Betroffenen oftmals unversehens in Erklärungsnot, ganz egal wie absurd die im Netz publizierten Geschichten auch sein mögen.“<sup>154</sup> Öffentliche Räume im Netz, die den Internetnutzern die Möglichkeit bieten, Gerüchte zu verbreiten, die dann wiederum von anderen Nutzern aufgenommen werden können, sind beispielsweise News Communities wie die Websites „Shortnews.de“ und „dotcomtod.de“. Bei „Shortnews.de“ haben die Nutzer die Möglichkeit, eigene Nachrichten zu publizieren. Auf „dotcomtod.de“ zum Beispiel können die Nutzer, auch anonym, ihre Meinungen und Äußerungen verbreiten und öffentlich darstellen. Diese Art des Austausches von Informationen und dem klaren Verständnis seinen Ärger in der Öffentlichkeit kundzutun, kann oftmals für die betroffenen Unternehmen ein enormes kommunikatives Problem bedeuten. Diese Internetseiten, die hier als so genannte „Gerüchteküchen“ fungieren, sind formell betrachtet für ein solches Unternehmen schon eine permanente latente Krise, die jederzeit und ganz plötzlich zu einer akuten werden kann, da diese Gerüchte in ihrem Entstehen ziemlich unkontrollierbar sind und eben oftmals anonym gesetzt werden.<sup>155</sup>

### 3.1.2 Hatesites und Gripesites

Allgemein kann man dabei zwei Typen von Websites unterscheiden: zum Einen die Hatesites und zum Anderen die Gripesites. Hatesites, Hassseiten, wie es die deutsche Übersetzung hergibt, richten sich gezielt gegen Unternehmen, Organisationen oder

---

<sup>152</sup> Vgl. HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 136

<sup>153</sup> Vgl. HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 136

<sup>154</sup> HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 136-138

<sup>155</sup> Vgl. HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 137

speziell auch gegen Personen. Wohingegen Gripesites Plattformen sind, auf denen sich die Betreiber gezielt mit dem Verbraucherschutz auseinandersetzen bzw. eine Auswahl an guten und günstigen Produkt- und Dienstleistungsangeboten vorstellen. Man findet immer mehr Websites, die als „virtuelle Meinungs- und Meckerecken“ dienen, um Erfahrungen und Meinungen über bestimmte Produkte, Dienstleistungen oder Unternehmen auszutauschen. Hier ist das Vertrauen groß, denn man tauscht sich ja hier von Verbraucher zu Verbraucher aus – glaubt man vielleicht. Anhand dieser Beispiele zeigt sich, dass man heutzutage als „Kommunikationsprofi“ eine grundsätzlich starke und vor allem auf die Prävention Wert liegende Krisenkommunikation betreiben muss – und das nicht ohne die Komponente Internet.<sup>156</sup> „Digitale Vulkane können genau wie reale Vulkane nur dann einigermaßen kontrolliert werden, wenn ausgefeilte Frühwarnsysteme existieren, die ein rechtzeitiges Eingreifen ermöglichen, um die Schäden eines „Ausbruchs“ möglichst gering zu halten.“<sup>157</sup> Hier lautet die Devise, dass das Monitoring das Internet miteinbeziehen muss, und dass das Kommunikationsteam auf dem aktuellen Stand der digitalen Welt operiert, um mögliche virtuelle Signale frühzeitig zu erkennen. „Das gilt umso mehr, als die neuen Formate und Plattformen im Internet – die Blogs und Communities – Meinungs- und Themenbildung noch zusätzlich beschleunigen und die allgemeine Verwirrung darüber, was falsch, richtig oder halbrichtig ist, auf ein noch höheres Niveau befördern.“<sup>158</sup> Und auch hier gilt, wie in der herkömmlichen Krisenkommunikation, dass Weggucken, Mauern oder das Zugeben von Fakten, die schon in die Öffentlichkeit gelangt sind, keine Lösungswege sind. Die so genannte Blogosphäre und die Online-Communities haben sich mit der Zeit etabliert und wachsen vor allem stetig an. Die auch daraus resultierende Vernetzung von Personen, Unternehmen, Initiativen und Institutionen über die Ländergrenzen hinweg zieht eine permanente Kommunikation unter den Parteien nach sich. Hier bedarf es einiger Kommunikationsinstrumente und –strategien mehr.<sup>159</sup>

Es wurde im Vorfeld bereits erläutert, dass die Beschleunigungsmöglichkeiten mittels moderner Medien, speziell des Internets ganz enorm sein können und sich vor allem auf den zeitlichen Verlauf auswirken können. Das ist nicht zuletzt abhängig davon, in-

---

<sup>156</sup> Vgl. HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 138

<sup>157</sup> HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 138

<sup>158</sup> MÖHRLE Hartwin: Vorwort zu Krisen-PR. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 7

<sup>159</sup> Vgl. MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 15

wieweit das Thema im öffentlichen bzw. medialen Interesse steht. Auch hier kommt es auf eine frühzeitige Einwirkung und Miteinbeziehung dieses Interesses in die eigene Strategie an. So kann man in der Öffentlichkeit aktiv mitwirken, das heißt auf die Dramaturgie des Geschehens bewusst einwirken z.B. in Foren etc. und positive Überraschungsmomente erzielen. Das ist beispielsweise ein Weg, nicht mehr selbst der Spielball des Geschehens zu sein, sondern eben eigenständig als Akteur mitzuwirken.<sup>160</sup> Bei der klassischen und internetbezogenen Krisenkommunikation ist die Reaktionsfähigkeit und das Know-How von Vorteil. Das Internet dient teilweise bereits als Hauptinstrument der Medien, Öffentlichkeit und Unternehmen und ist unerlässlich im Umgang mit Krisen. Denn aufgrund des permanenten Bedarfs an Informationen und aufgrund der Nutzung des mobilen Internets wie auch des Internets allgemein, gelangen Informationen (national und international) so schnell in die Öffentlichkeit, wie es ein anderes Medium kaum schafft.

### 3.2 Krisenprävention im Web 2.0

„Jedes Unternehmen kann von heute auf morgen von einer Krise betroffen sein – daran ändern auch die ausgefeiltesten Vorbeugemaßnahmen nichts. Es gibt jedoch eine Reihe von Faktoren, die – rechtzeitig, also weit im Vorfeld, berücksichtigt – mit Sicherheit dazu beitragen, die Situation im Ernstfall besser in den Griff zu bekommen“, so hieß es in dem Wirtschaftsmagazin Capital bereits im Jahre 1987.<sup>161</sup> Diese schon 1987 formulierte Erkenntnis, gilt auch im Jahre 2012. In der Reihe der Faktoren, die man schon frühzeitig in die Prävention mit einbinden muss, ist auch das Medium Internet nicht mehr wegzudenken. Es müssen nicht nur für die Hörfunk- und Fernsehsender bzw. Zeitungen und Zeitschriften, Nachrichten produziert werden, auch die Blogs der Online-Agenturen müssen mehrmals am Tag beliefert werden. Zudem kommen die Applikationen für die Smartphones mit mobilem Internet, wie z.B. die der Tagesschau, oder von Spiegel Online. Hier kann der Nutzer jederzeit über neue Entwicklungen in Sachen Politik, Wirtschaft oder Kultur per Nachricht auf das Handy informiert werden. Aufgrund dieser vielen Online-Redaktionen der Medien und Newsportale von Online-Anbietern verschiedenster Art, entsteht ein enormer Beschleunigungsfaktor von Informationen. Es sind nicht immer neu recherchierte Informationen und vergleicht man

---

<sup>160</sup> Vgl. MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 24

<sup>161</sup> Zitat aus der Ausgabe 5/87 des Wirtschaftsmagazins Capital. Mai 1987. in: REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 53

einige „Apps“ miteinander, so stellt man schnell fest, dass die Informationen in der Regel von einem zum anderen Anbieter wandern, d.h. es wird hier nur die „gleiche Meldung, Spekulation oder Kommentierung in unterschiedlicher Aufbereitung – von der kompletten Übernahme bis hin zur schieren Verstümmelung – im Minutentakt“<sup>162</sup> verbreitet. Meistens sind es übernommene Informationen von großen Nachrichtenagenturen. Unternehmen, Lobbyisten, Institutionen oder Entscheider, die sich mit dieser Mediensituation nicht auseinandersetzen und sich gezielt darauf einstellen, werden Probleme bekommen. Denn nicht selten sind Pressestellen, ob staatliche oder die von einzelnen Unternehmen, teilweise mit dieser Situation überfordert, dass sich im Internet eine Nachricht in Windeseile verbreiten kann. Aus Mangel an Erfahrung oder ausreichendem Personal sind manche dieser Entwicklung scheinbar völlig hilflos ausgeliefert. Die Nachricht ist nicht nur bei den Printmedien, beim Hörfunk oder Fernsehen zur Ware geworden, sondern eben genau das Internet hat seinen ganz eigenen großen Anteil daran.<sup>163</sup> Daher sollte man im Sinne eines jeden Unternehmens die Kraft des Internets, ob nun für einen oder gegen einen, nie unterschätzen.

„Jede Plattform kann, wenn sie professionell bespielt wird, ihre Informationen „just in time“ verbreiten.“<sup>164</sup> Eine solche Art der Kommunikation und Nachrichtenübermittlung benötigt im Internet relativ geringe Mittel. Jeder kann seine Informationen publizieren, ob nun das Unternehmen selbst, seine organisierten Stakeholder oder die Medien. Auf diesem Weg kommt es zwangsläufig dazu, dass sich die Information im Internet multipliziert und es „plötzlich nicht mehr vier oder fünf klassische Nachrichtenquellen zu einem Thema, einer Krise [gibt], sondern [...] unzählige Meldungen, was den inhaltlichen und zeitlichen Druck auf die eigenen Kommunikationskanäle verstärkt.“<sup>165</sup> An dieser Stelle hat man aber Dank der Applikationen und Tools des Internets die Möglichkeit speziell in der akuten Krisenphase vielschichtig auf das Geschehen einzuwirken und somit die eigene Kommunikation zu unterstützen.

---

<sup>162</sup> SCHMIDT-DEGUELLE Klaus-Peter: Medienkrise und Krisenmedien. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 44

<sup>163</sup> Vgl. SCHMIDT-DEGUELLE Klaus-Peter: Medienkrise und Krisenmedien. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 44/45

<sup>164</sup> HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 138

<sup>165</sup> HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 138

„Denn die Internetplattform

- ist schnell bespielbar,
- kann ständig aktualisiert werden,
- bietet die Möglichkeit, umfassende Hintergrundinformationen bereitzustellen,
- hilft dabei, die Wahrnehmung der Krise bei den Stakeholdern zu erfassen und zu beobachten.“<sup>166</sup>

Die onlinegestützte Krisenkommunikation ist das beste Instrument, um auch hier schnellstmöglich die „Source of Information“ zu werden, ob für die Medien, Multiplikatoren, Behörden, Kunden oder die allgemeine Öffentlichkeit. Ein wesentlicher Aspekt ist, dass die Offline-Aktivitäten stets mit den Online-Aktivitäten im Einklang stehen. Die Positionierung des Unternehmens als vertrauenswürdige und glaubhafte „Source of Information“ ist online wie offline ein wichtiger Faktor, um den Stand des Unternehmens bei den Nutzern in der Krise schnell und nachhaltig zu verbessern. Die Früherkennung ist dafür Voraussetzung. Dazu stehen im Internet geeignete Kommunikationsinstrumente zur Verfügung, Online-Tools genannt.<sup>167</sup>

Der Faktor Internet wird ebenfalls in das Krisen-Manual mit den entsprechenden Checklisten integriert. Hierzu befindet sich ein Beispiel im Anhang 4 an dieser Arbeit.

### 3.3 Einsatz von Online-Tools in der Krisenkommunikation

#### 3.3.1 Das Online Issues Profiling

Ein Online-Tool ist das Online Issues Profiling. Dieses „hilft nicht nur bei der Verfolgung und Bewertung aktueller Krisen und der Reaktionen der Stakeholder auf diese Krise, sondern eignet sich auch als Tool zur Krisenfrüherkennung.“<sup>168</sup> In den meisten Fällen werden Themen mit Krisenpotenzial vor allem im Internet meist schon lange vor dem eigentlichen Ausbruch der Krise erkennbar. Das Online Issues Profiling setzt gezielt

---

<sup>166</sup> HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 138/139

<sup>167</sup> Vgl. HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 139

<sup>168</sup> HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 139

auf das Themenmonitoring im Internet und gleichzeitig auf dessen inhaltlich-strategische Bewertung der Ergebnisse, vor allem in Hinblick auf das Krisenpotenzial (siehe Abbildung 12). Das Modell dient als Skala, inwieweit das Issue in seinem Krisen- und Ausbreitungspotenzial einzuschätzen ist, um anhand dessen, mögliche Reaktionsmuster abrufen zu können.

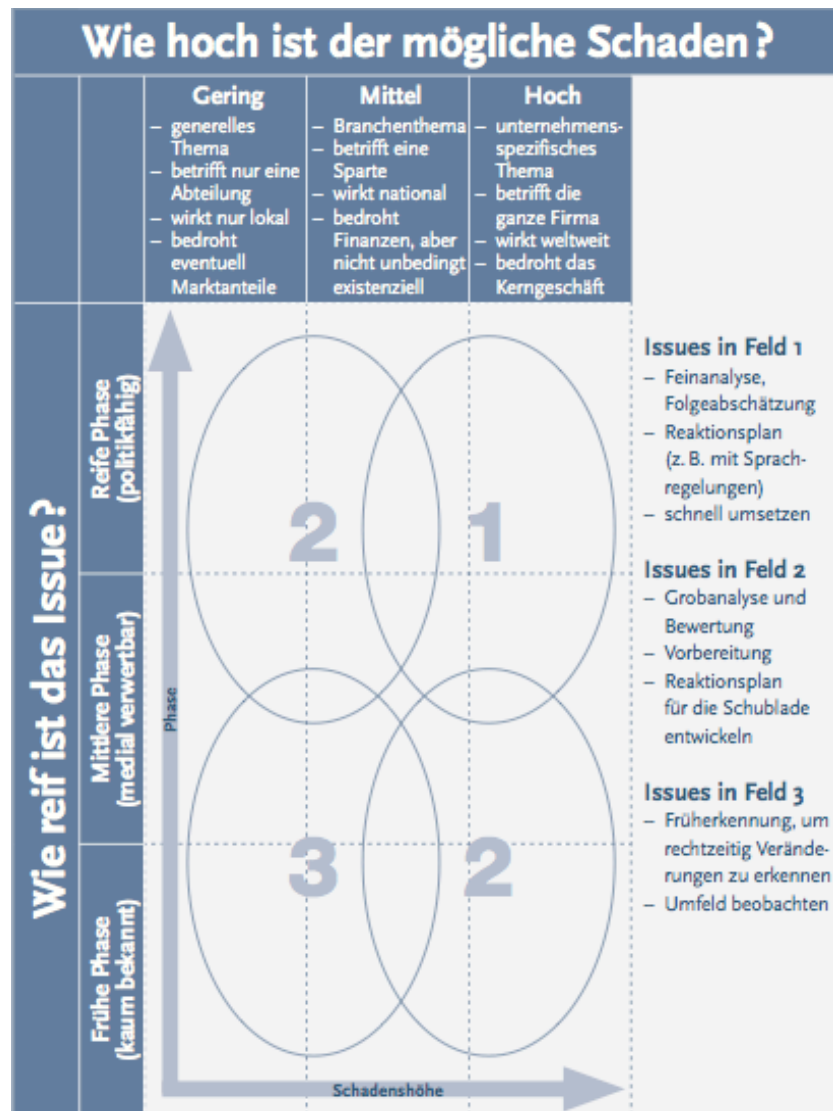


Abbildung 12: Issues-Management-Modell zur Einschätzung des Krisenpotenzials<sup>169</sup>

<sup>169</sup> In Anlehnung an RIES Klaus/ WIEDEMANN Peter M.: Unternehmen im öffentlichen Blickfeld. Zur Funktion und Implementierung von Issues Management-Systemen. in: KUHN Michael/ KALT Gero/ KINTER Achim: Chefsache Issues Management (Hrsg.): Chefsache Issues Management. Königsdisziplin der Unternehmenskommunikation. Frankfurt/Main 2003. in: SELBACH David: Internationales Issues Management. Zweckpessimisten. PR Magazin 11/2009. URL: [http://www.socialmedia-tagung.de/pr0911\\_s27-s31.pdf](http://www.socialmedia-tagung.de/pr0911_s27-s31.pdf). Stand 13.07.2012.

Den Einsatz von Instrumenten muss ein Unternehmen mittlerweile nicht mehr alleine schaffen, dafür gibt es unzählige Agenturen und externe Dienstleister, die schnell einsetzbare und für das Issuemonitoring nützliche Online-Tools anbieten.<sup>170</sup>

„Dabei geht es im Kern um zwei Dienstleistungen:

1. Die automatisierte Beobachtung des Internets, fokussiert auf die jeweils relevanten Themen und Issues, wie es z.B. Dienstleister wie Gridpatrol [...] anbieten oder auch Medienmonitoringdienstleister wie Observer Argus Media [...] oder Presswatch [...]. Sie beschränken sich längst nicht mehr nur auf die Beobachtung der On- und Offline-Medien, sondern durchforsten auch, wenn es sinnvoll ist, Zehntausende von Newsgroups und Online-Foren.

2. Die qualitative Auswertung der Ergebnisse, bezogen auf ihren kommunikativen Wirkungsgrad und ihre potenziellen Multiplikatoren spricht Selbstläufereffekte.“<sup>171</sup>

Diese Agenturen und externen Dienstleister setzen allerdings auch voraus, dass das Unternehmen selbst eine umfassende, transparente und schnelle Informationspolitik verfolgt. Denn die betroffenen Öffentlichkeiten und Medien setzen auf das Internet als zentrales Recherche- und Informationsinstrument. Das Unternehmen muss diesen Kommunikationskanal nutzen, um auf die oben genannte Weise Präsenz zu zeigen.<sup>172</sup>

Auch an dieser Stelle heißt es, vorbeugen und präventiv handeln. Die Krisenprävention hat bezüglich des Mediums Internet eine größere Bedeutung, als sie bereits in der gesamten klassischen Krisenprävention hat. Die Frage stellt sich jedoch, was ist konkret die Bedeutung der Krisenprävention im Internet und was für Möglichkeiten haben Unternehmen, um sich auf eine Krise im Netz richtig vorzubereiten? Ein wesentliches Krisenkommunikationsinstrument hierfür ist die so genannte Darksite.

### 3.3.2 Die Darksite

Unter einer Darksite ist im Wesentlichen zu verstehen, dass im Fall einer Krise eine schon vorbereitete Website oder ein auf die bestehende Website aufschaltbares Modul

---

<sup>170</sup> Vgl. HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 139

<sup>171</sup> HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 139/140

<sup>172</sup> Vgl. HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 140



zur Verfügung steht, das voreingestellte Basis- und Hintergrundinformationen rund um das Unternehmen wiedergibt.<sup>173</sup> In diesem Abschnitt wird die Darksite – als Website oder Crises Communication Module (siehe Abbildung 9) – hinsichtlich des Krisenkommunikationsplans unter „Krisenprävention“ und speziell „Die Präventions-PR“ näher erläutert und in den Plan integriert.

Die Erstellung und Vorbereitung einer solchen Darksite bereits im Vorfeld einer akuten Krise, d.h. in der latenten Phase, ist für das Unternehmen zudem förderlich, weil es sich gezielt und detailliert mit seinem Krisenpotenzial auseinandersetzen muss. Die Darksite muss alle relevanten (Hintergrund-)Informationen und schon vorgefertigte Textbausteine zu den Produkten und Angeboten, sowie den Produktionsprozessen und Rohstoffen beinhalten. Das heißt, dass alle Mitwirkenden exakt die relevanten Informationen und die möglichen Krisenfälle recherchieren müssen.<sup>174</sup> Um mögliche Missverständnisse zu vermeiden, ist es empfehlenswert, Sicherheits- und Produktdatenblätter in für die Öffentlichkeit verständliche Texte zu „übersetzen“. <sup>175</sup> Die „Krisenkommunikationsmappe und die Darksite sollten, je nach Krisen-Issues, folgende Informationen enthalten:

- Basis-Q&A für verschiedene mögliche Krisenszenarien und darauf abgestimmte Unternehmensbotschaften,
- für die Kommunikation aufbereitete Textbausteine und Hintergrundinformationen zu Produkten und Angeboten, Produktionsverfahren, Unternehmen, nach Themen und Anforderungen strukturiert,
- verständlich formulierte Summaries aus Gutachten, Testreihen etc, die Stoffe und Produkte betreffen,
- Darstellung, welche Maßnahmen das Unternehmen für Sicherheit, Umweltschutz etc. trifft,
- Informationen zu Ansprechpartnern, je nach Szenario Biografien und Aufgabenbeschreibungen der Personen, die in die Mediale Öffentlichkeit treten,
- Verhaltensregeln für Szenarien, die Gefahren für die Gesundheit von Sicherheitskräften und Anwohnern bzw. Verbrauchern bergen, Kontaktadressen, Hot-

---

<sup>173</sup> Vgl. HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 141

<sup>174</sup> Vgl. HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 172

<sup>175</sup> Vgl. HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 172

line-Nummern, Ansprechpartner, ggf. Sicherheitskräfte und Ärzte.“<sup>176</sup>

Um im Krisenfall sehr schnell und ungefiltert die eigenen Botschaften und Informationen an die relevanten Zielgruppen zu transportieren, ist die Online-Kommunikation oft das Zünglein an der Waage. Wird die Darksite als ein entsprechendes Modul vor die Website geschaltet, dann wird das Modul „Crises Communication Module“ genannt (siehe Abbildung 13).

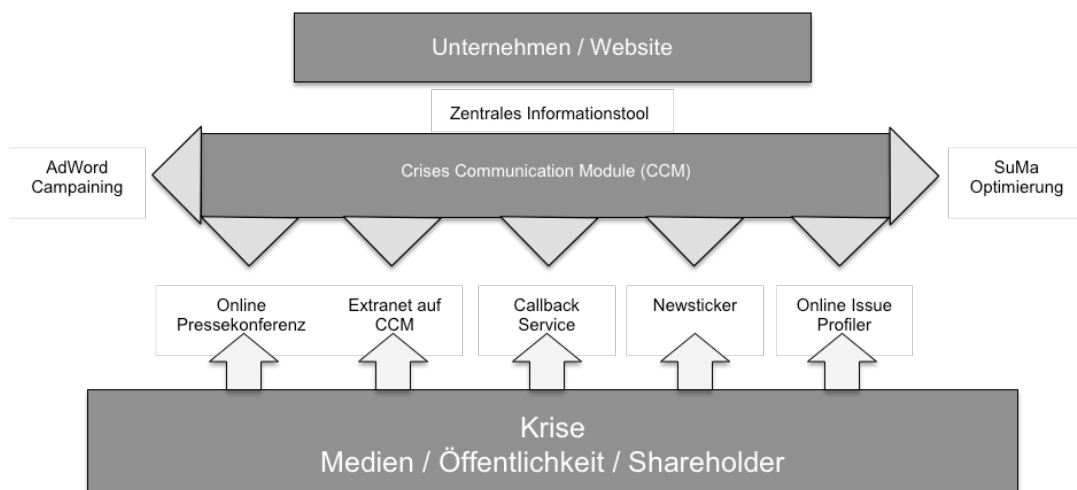


Abbildung 13: Der Einsatz einer Darksite als Crises Communication Module<sup>177</sup>

Mit Hilfe des Crises Communication Module hat man eine „Ready to use“-Darksite-Lösung, die Unternehmen innerhalb weniger Stunden in die eigene Website implementieren können, um so alle relevanten Informationen im Internet abrufbar zu machen (siehe Abbildung 14).

Die Basisinformationen und Links zum Unternehmen, wie auch zum Sachverhalt, zu Pressemitteilungen, Statements und Q&As machen die Darksite zu dem zentralen Informationsinstrument für die Medien und verschiedenen Öffentlichkeiten. Desweiteren können zusätzliche Online-Optionen das Crises Communication Module zu einer noch wirkungsvolleren Online-Plattform der Krisenkommunikation werden lassen. Solche Optionen können zum Beispiel ein Extranetbereich eigens für schon im Vorfeld defi-

<sup>176</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 172/173

<sup>177</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 174

nierte Zielgruppen oder ein Newsticker zum Abonnieren oder ähnliches sein.<sup>178</sup> Neben der Funktion eines schnell einsatzbereiten Krisenkommunikationsinstruments, eignet sich die Darksite auch als Trainingsinstrument für das Üben von Workflows und den jeweiligen Zuständigkeiten in einem Krisenfall.

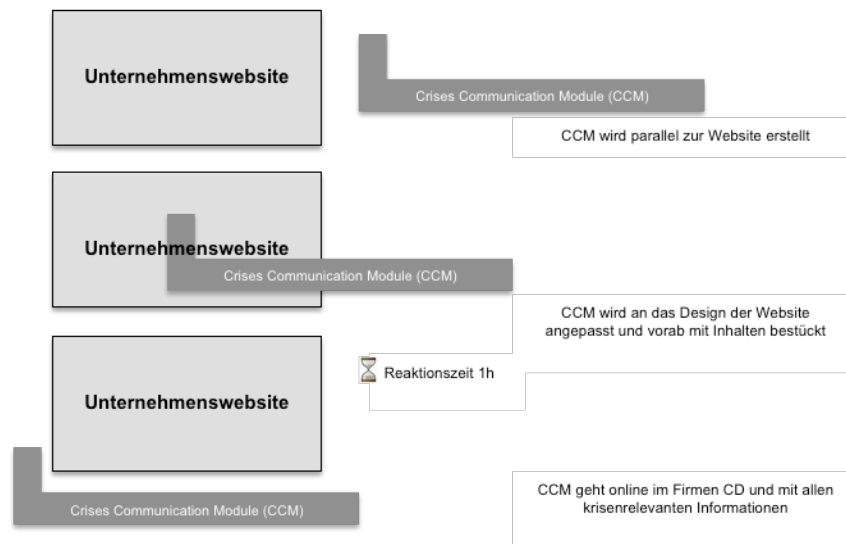


Abbildung 14: Der Prozess der kurzfristigen Implementierung eines Crises Communication Module<sup>179</sup>

„Schon die Bestückung der Site mit den entsprechenden Inhalten macht deutlich, wer bei welcher Krise die entscheidenden Informationen besitzt. Dies muss dann entsprechend in der Krise nicht mehr evaluiert werden.“<sup>180</sup> Sie kann hypothetisch freigeschaltet und im Verlauf der gespielten Krise aktualisiert werden. Das dient zur Steigerung der Reaktionsfähigkeit der handelnden Personen in einer tatsächlichen Krise. Eine Darksite oder das Online Issues Profiling reichen allerdings für die komplexen Anforderungen der Onlinekrisenkommunikation nicht aus.<sup>181 182</sup>

<sup>178</sup> Vgl. HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 175

<sup>179</sup> HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 174

<sup>180</sup> HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 141

<sup>181</sup> Vgl. HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 142

<sup>182</sup> Vgl. NetFederation News-Benachrichtigung: NetFederation bringt CMS-Tool für Krisenkommunikation auf den Markt. URL: <http://www.net-federation.de/media-newsroom/news-singleview/article/netfederation-bringt-cms-tool-fuer-krisenkommunika.html>. Stand 05.07.2012.

### 3.3.3 Das Suchmaschinenmarketing

Die Rolle des Internets ist für die Informationsgewinnung und Recherche bei den verschiedenen Öffentlichkeiten sehr hoch – und das auch für die Stakeholder. Jeder hat seine ganz eigenen favorisierten Recherchequellen im Online-Bereich, aber neben deren Nutzung haben auch Suchmaschinen wie z.B. Google oder Webkataloge wie Web.de einen entscheidenden Faktor. „Die kommunikativen Möglichkeiten der Darksite, die schnelle Präsentation von Informationen in die Entlastung anderer in der Krise stark strapazierter Kommunikationskanäle können daher nur optimal ausgenutzt werden, wenn die Informationen auf der Darksite auch über diese Standard-Recherche-Tools zugänglich gemacht werden.“<sup>183</sup> Hier gilt ein ganz einfacher Satz mehr denn je: Wer nicht gefunden wird, der existiert auch nicht. Ein netzaffiner Nutzer ist sich in der Regel darin im Klaren, dass es meistens bis über die Beendigung einer Krise hinaus dauert, dass eine Suchmaschine oder ein Katalog eine Darksite von selbst erfasst. Aus diesem Grund wird hier dazu geraten, sich an externe Dienstleister zu wenden, die aufgrund ihrer Geschäftsbeziehungen mit Suchmaschinen und Katalogen über die Möglichkeiten verfügen, mittels Expressed Einträgen in die Kataloge wie auch einem Ad-Word Campaigning die Anforderungen zum Zeitpunkt der Krise und nicht erst danach zu erfüllen. Besonders interessant für die Krisenkommunikation ist das AdWord Campaigning, welches auf die Angebote aller relevanten Suchmaschinen zurückgreift und auf den ersten Ergebnisseiten bezahlte Suchergebnisse erscheinen lässt. Solche bezahlten Suchergebnisse werden als „Sponsored Links“ bezeichnet und werden von den Unternehmen gebucht. Hierbei handelt es sich in der Regel um Texteinträge, welche im Stil und der Aufmachung den sonstigen Ergebnissen gleichen. Der Unterschied ist nur der, dass diese bezahlt sind und im oberen Bereich der Seite erscheinen. „Diese „Sponsored Links“ werden für bestimmte Suchbegriffe gebucht und können in Echtzeit angepasst werden. Jede spezifische Krise wird dazu führen, dass Medien und Betroffene nach bestimmten Begriffen zu dieser Krise in Suchmaschinen recherchieren. Das AdWord Campaigning stellt sicher, dass bei genau diesen Begriffen der Link auf die Darksite mit den Informationen des Unternehmens prominent erscheint.“<sup>184</sup> Die Aufgabe des Dienstleisters liegt dann darin, mittels bestimmter Software zu analysieren, mit welchen Suchbegriffen zu dem Krisenfall tatsächlich von den Nutzern gesucht wird und dann in dem Fall die Buchung der AdWords (=Suchbegriffe) entsprechend

---

<sup>183</sup> HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 142

<sup>184</sup> HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 142

und unmittelbar anzupassen. Es ist allgemein bekannt, dass diese „Sponsored Links“ von Unternehmen bezahlt sind, allerdings zeigen „[d]ie ungewöhnlich hohen Clickrates für diese Links [...], dass in Zeiten immer irrelevanterer Suchergebnisse die Bereitschaft der Nutzer steigt, diese Links zu nutzen um schneller an relevante Informationen zu kommen.“<sup>185</sup>

Kombiniert man nun die drei Elemente Online Issues Profiling, Darksite und Suchmaschinenmarketing, miteinander, so verfügt ein in die Krise geratenes, aber präventiv vorbereitetes Unternehmen über ein umfassend wirksames und schnelles Portfolio. Dieses Portfolio ermöglicht es dem Unternehmen in der Krise handlungsfähig zu bleiben und den Verlauf bzw. die Dynamik soweit wie möglich (mit)bestimmen zu können.<sup>186</sup>

### 3.4 Herausforderungen, Chancen und Risiken des Social-Media-Marketings

„Für Krisenmanager in Unternehmen hat sich im Zeitalter des Social Webs zwar nicht alles aber doch vieles geändert.“<sup>187</sup> Die vorgegebenen Abläufe und Prozesse, wie auch die handelnden Personen sind nach wie vor elementar um eine Krisensituation erfolgreich bewältigen zu können. Allerdings häufen sich die krisenhaften Situationen, die aufgrund von Foren, Chats oder Diskussionen auf Social-Media-Plattformen, entstehen.<sup>188</sup> „Da Internetnutzer rund um den Globus Zugriff auf Informationen haben und untereinander vernetzt sind, werden Krisenherde damit noch schwerer lokalisierbar und noch unberechenbarer als bisher – mit entsprechenden Konsequenzen für die Krisenkommunikation.“<sup>189</sup> In einem solchen Fall muss man auf den Krisenfall vorbereitet sein und wissen, welche Tools man bei der Krisenprävention nutzen sollte. Klaus Beck<sup>190</sup> von der Freien Universität Berlin führt in einem Interview zum Thema Online-

<sup>185</sup> HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 142/143

<sup>186</sup> Vgl. HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 143

<sup>187</sup> School for Communication and Management (SCM) Veranstaltungsinformation: Krisenkommunikation im Social Web. URL: <http://www.scmonline.de/veranstaltungen/seminare/krisenkommunikation-im-social-web>. Stand 05.07.2012.

<sup>188</sup> Vgl. School for Communication and Management (SCM) Veranstaltungsinformation: Krisenkommunikation im Social Web. URL: <http://www.scmonline.de/veranstaltungen/seminare/krisenkommunikation-im-social-web>. Stand 05.07.2012.

<sup>189</sup> School for Communication and Management (SCM) Veranstaltungsinformation: Krisenkommunikation im Social Web. URL: <http://www.scmonline.de/veranstaltungen/seminare/krisenkommunikation-im-social-web>. Stand 05.07.2012.

<sup>190</sup> Vgl. PENTZOLD Janine: Krisenkommunikation 2.0: Dark Site, Twitter oder Facebook – Welche Möglichkeiten der Onlinekommunikation werden von Unternehmen in Krisen genutzt?. 2010. URL: [http://books.google.de/books?id=3lye8z5czXcC&pg=RA1-PA35&lpg=RA1-PA35&dq=online-tools+in+der+krisenkommunikation&source=bl&ots=sBe\\_AlATqF&sig=3xab9gmpZbNPWAq2\\_39yLOWWJfs&hl=de&sa](http://books.google.de/books?id=3lye8z5czXcC&pg=RA1-PA35&lpg=RA1-PA35&dq=online-tools+in+der+krisenkommunikation&source=bl&ots=sBe_AlATqF&sig=3xab9gmpZbNPWAq2_39yLOWWJfs&hl=de&sa)

kommunikation bezogen auf den Krisenkontext aus, dass es vor allem zwei Vorteile bzw. Chancen durch die Einbindung des Internets in die Krisenkommunikation gäbe: Zum Einen die Geschwindigkeit und zum Anderen die zielgerichtete direkte Kommunikation mit den Öffentlichkeiten. Es ist natürlich viel schneller, online an die gewünschten Zielgruppen heranzutreten, als beispielsweise eine Pressekonferenz oder eine Pressemeldung zu organisieren. Man hat die Möglichkeit in den Social Webs gezielt auf die Öffentlichkeiten zuzugehen. Die zunehmende Nutzung des mobilen Internet, speziell durch die Journalisten, macht eine schnelle Erreichbarkeit via E-Mail oder Social-Media-Plattformen etc. möglich. Vorteile bestehen hier in der genauen Ansprechbarkeit der Zielgruppen und die schnelle Geschwindigkeit der Informationsübertragung. Risiken sieht er darin, dass man wegen der Geschwindigkeit der Informationsübertragung unter Zeitdruck geraten könnte. Die Vorbereitung einer Pressemitteilung oder Pressekonferenz hat mehr Vorlauf, man kann deshalb die wichtigsten Dinge noch einmal durchzugehen. Eine Information über eine Social-Media-Plattform auszusenden, ist meist schnell gemacht, aber einer professionellen PR-Arbeit nicht immer zuträglich. Zum Thema Soziale Netzwerke äußert sich auch Andreas Schwarz<sup>191</sup> von der TU Ilmenau: In den sozialen Netzwerken hat man kaum oder nur gering die Möglichkeit, Kontrolle auszuüben. Die Nutzer können sich relativ frei äußern, was eine sehr gute Möglichkeit darstellt, um zu beobachten, was online in der Öffentlichkeit passiert, wie bestimmte Dinge bewertet und beurteilt werden. Soziale Netzwerke sind seiner Meinung nach heutzutage kaum noch zu umgehen. Es ist wichtig, dass man auch beim Social-Media-Marketing frühzeitig anfängt, eine Strategie zu entwickeln und die Tools zu bestimmen, die Erfolg versprechen. Es gehe darum, zu überlegen, was wolle man überhaupt mit Social Media für das Unternehmen erreichen, wie könne man die Prozesse für sich nutzen, welche Portale seien dafür optimal und stünden zur Verfügung, so die Aussage des Kommunikationsberaters und PR-Bloggers Klaus Eck<sup>192</sup>. Es kann passieren, dass in Unternehmen das Social-Media-Marketing daran scheitert, dass die einzelnen Abteilungen unabhängig voneinander in Social Media

---

=X&ei=dXv1T7aTN47csga9\_InMBQ&ved=0CFoQ6AEwBQ#v=onepage&q=online-tools%20in%20der%20krisenkommunikation&f=false. Stand 10.07.2012.

<sup>191</sup> Vgl. PENTZOLD Janine: Krisenkommunikation 2.0: Dark Site, Twitter oder Facebook – Welche Möglichkeiten der Onlinekommunikation werden von Unternehmen in Krisen genutzt?. 2010. URL: [http://books.google.de/books?id=3lye8z5czXcC&pg=RA1-PA35&lpg=RA1-PA35&dq=online-tools+in+der+krisenkommunikation&source=bl&ots=sBe\\_AlATqF&sig=3xab9gmpZbNPWAq2\\_39yLOWWJfs&hl=de&sa=X&ei=dXv1T7aTN47csga9\\_InMBQ&ved=0CFoQ6AEwBQ#v=onepage&q=online-tools%20in%20der%20krisenkommunikation&f=false](http://books.google.de/books?id=3lye8z5czXcC&pg=RA1-PA35&lpg=RA1-PA35&dq=online-tools+in+der+krisenkommunikation&source=bl&ots=sBe_AlATqF&sig=3xab9gmpZbNPWAq2_39yLOWWJfs&hl=de&sa=X&ei=dXv1T7aTN47csga9_InMBQ&ved=0CFoQ6AEwBQ#v=onepage&q=online-tools%20in%20der%20krisenkommunikation&f=false). Stand 10.07.2012.

<sup>192</sup> Vgl. PENTZOLD Janine: Krisenkommunikation 2.0: Dark Site, Twitter oder Facebook – Welche Möglichkeiten der Onlinekommunikation werden von Unternehmen in Krisen genutzt?. 2010. URL: [http://books.google.de/books?id=3lye8z5czXcC&pg=RA1-PA35&lpg=RA1-PA35&dq=online-tools+in+der+krisenkommunikation&source=bl&ots=sBe\\_AlATqF&sig=3xab9gmpZbNPWAq2\\_39yLOWWJfs&hl=de&sa=X&ei=dXv1T7aTN47csga9\\_InMBQ&ved=0CFoQ6AEwBQ#v=onepage&q=online-tools%20in%20der%20krisenkommunikation&f=false](http://books.google.de/books?id=3lye8z5czXcC&pg=RA1-PA35&lpg=RA1-PA35&dq=online-tools+in+der+krisenkommunikation&source=bl&ots=sBe_AlATqF&sig=3xab9gmpZbNPWAq2_39yLOWWJfs&hl=de&sa=X&ei=dXv1T7aTN47csga9_InMBQ&ved=0CFoQ6AEwBQ#v=onepage&q=online-tools%20in%20der%20krisenkommunikation&f=false). Stand 10.07.2012.

agieren und sich nicht absprechen. Man braucht in diesem Fall eine Struktur, beispielsweise durch so genannte Social-Media-Guidelines. Das heißt, man definiert Regeln für den Umgang mit Social Media, an die sich die Mitarbeiter halten und orientieren müssen. Oft ist den Mitarbeiter auch nicht klar, inwieweit sie sich an einen rechtlichen Rahmen für das Agieren im Social Web halten muss. Diesen Rahmen setzt die Social-Media-Policy, mit der sich ein Unternehmen rechtlich absichert. Somit ist nicht nur das Unternehmen, sondern sind auch die Mitarbeiter rechtlich auf der sicheren Seite, was die Kommunikation im Internet betrifft.

Insgesamt kann man sagen, dass die Herausforderung des Social-Media-Marketings darin besteht, die Chance der frühzeitigen Kommunikation mit dem Kunden zu erkennen. Das macht den Kunden zufriedener und man kann das Entwicklungspotenzial eines Issues verringern. Man bekommt viel mehr mit, wie die eigenen Kunden, wie die Öffentlichkeit auf Etwas reagiert. Im Netz zeigen sich Issues viel früher. Das Unternehmen kann schneller und effektiver reagieren als zu der Zeit, wenn es noch kein Social Media gab. Da bestand eine Abhängigkeit von den klassischen Medien, die letztendlich das aufnehmen, was den Kunden und somit das Unternehmen beschäftigt. Heute geht das einfacher, weil das Unternehmen nun selbst in der Rolle des Informationsvermittlers ist. Man hat den direkten Kontakt zum Kunden und kann so dem Kunden helfen und gleichzeitig sich selbst, um sein Produkt oder seine Dienstleistung schneller und effektiver zu verbessern. Das ist als Chance zu begreifen.

Risiken können darin liegen, dass das Unternehmen und seine Mitarbeiter überfordert sind. Henrika Heintz, für das Social Media Management bei der DB Vertrieb zuständig, gibt an, dass es durchaus auch ein Risiko sein kann, als Unternehmen eine Firmenseite bei Twitter oder Facebook zu haben. Denn ist das Image des Unternehmens mal nicht so gut, schafft man damit eine Dialogplattform, die es den Kunden ermöglicht, sich in großer Zahl negativ zu äußern. Das Unternehmen läuft Gefahr „zugespamt“ zu werden. Auf der anderen Seite findet die Kommunikation kritischer Kunden im Internet so oder so statt, warum also nicht selbst die Plattform dafür schaffen, auf die man dann aber selbst einwirken und auf der man als Unternehmen Präsenz, Problembewusstsein und somit Handlungsbereitschaft zeigen kann.<sup>193</sup>

---

<sup>193</sup> Vgl. Interview mit Henrika Heintz (Social Media Management DB Vertrieb) vom 10.07.2012. Anhang - S. XXV.

## 4 Case Studies

Im Folgenden werden einzelne Fallbeispiele angeführt, in der die Integration von klassischer und internetbezogener Krisenkommunikation dazu geführt hat, dass eine Krise entweder im Vorfeld verhindert werden konnte, oder dass es gelang über den Dialog mit den Stakeholdern mit einem positiven Image aus der Krise herauszukommen.

### 4.1 Google Deutschland

Es kann sein, dass eine einzige entscheidende Aussage dazu führt, eine Krise abzuwenden bzw. das Krisenfeuer frühzeitig im Keim zu ersticken. Stefan Keuchel, Pressesprecher von Google Deutschland, bietet ein Beispiel. Er reagierte auf einzelne potenzielle Issues-Herde im Internet und speziell bei Twitter. So kam es vor, dass Google Mail ausfiel und die Nutzer keinen Zugriff auf ihren Account hatten. Dies wurde sogleich bei Twitter kommentiert: „Mein G-Mail-Account funktioniert nicht – wie sieht das bei Euch aus?“. Ein solcher Kommentar verbreitet sich auf dieser Plattform schnell, wenn sich bei den Nutzern die Ratlosigkeit und der Unmut immer mehr steigern, weil keiner ihre Frage beantworten kann. In diesem Fall reagierte Stefan Keuchel innerhalb weniger Minuten und schrieb auf Twitter: „Ich kümmere mich drum.“ Damit signalisierte Google den Kunden und Nutzern, dass sich jemand aus dem Management mit dem Problem der User auseinandersetzt, es ernst nimmt und versucht eine Lösung dafür zu finden. Das schafft Vertrauen und vor allem erspart das unzählige Anrufe und Beschwerdemails und verhindert die Verbreitung des Problems auf anderen Kanälen.<sup>194</sup> Ein kleines Beispiel für das, was die Nutzung des Social Webs durch das Unternehmen bewirken kann, um potenzielle Krisen-Issues frühzeitig zu erkennen und das Vertrauen der Kunden und der Öffentlichkeit mit einem geringfügigen Arbeitsaufwand weiterhin aufrecht zu erhalten.

### 4.2 DB Vertrieb

Auch die Deutsche Bahn (DB) verfolgt den zunehmenden Informations- und Meinungsaustausch ihrer Kunden auf Social Media Plattformen. Bei mehr als sieben Millionen Fahrgästen täglich in den DB-Bussen und Bahnen im Personenverkehr verläuft

---

<sup>194</sup> SELBACH David: Internationales Issues Management. Zweckpessimisten. PR Magazin 11/2009. S. 30. URL: [http://www.socialmedia-tagung.de/pr0911\\_s27-s31.pdf](http://www.socialmedia-tagung.de/pr0911_s27-s31.pdf). Stand 13.07.2012.



trotz umfangreicher Vorkehrungen nicht jede Reise problemfrei. Folglich tauschen Kunden sich auf Internetplattformen über ihre Erfahrungen mit der Deutschen Bahn aus. Im Jahr 2010 wurde mit einer Social-Media-Monitoring-Software festgestellt, dass tatsächlich ein hohes Gesprächsaufkommen über die Deutsche Bahn im Social Web existiert. Es gab zuvor noch keine DB-eigenen Social-Media-Kanäle, über die mit dem Kunden kommuniziert werden konnte. Diese Analyse machte deutlich, dass vor allem Twitter eine der wichtigsten Quellen ist, wenn es um Gespräche innerhalb des Internets über die Deutsche Bahn geht.<sup>195</sup> „Wir haben festgestellt, dass eine Privatperson ein Twitter-Profil unter dem Namen @DB\_Info betreibt, das zu diesem Zeitpunkt bereits eine hohe Nutzerzahl aufwies. Wir haben bei dem Nutzer angefragt, ob es möglich sei, die Seite zu übernehmen. Am Ende hat der Nutzer der Deutschen Bahn die Seite geschenkt und wir konnten sie als offizielles DB-Profil für Störungsmeldungen im Fern- und Nahverkehr weiter betreiben. Viele Kunden stellten Fragen an @DB\_Info, obwohl es zu dem Zeitpunkt ein reiner Informationskanal war. Aus dem Social Media Monitoring wissen wir, dass es pro Tag ca. 300-400 Erwähnungen zur Deutschen Bahn auf Twitter gibt. Bleiben diese Erwähnungen und Fragen unbeantwortet, kann die Stimmung leicht ins Negative abdriften und als Unternehmen kann man nichts dagegen tun. So wurde die Idee geboren, ein Konzept für einen Kundenservicekanal auf Twitter zu entwickeln, mit dem Ziel, Kunden bei Problemen und Fragen schnelle Hilfe anzubieten und damit die Kundenzufriedenheit zu steigern.“<sup>196</sup>, so Henrika Heintz, aus dem Social Media Management-Team bei der DB Vertrieb. Im Juni 2011 wurde dann ein Kundenservice-Kanal auf Twitter unter dem Namen @DB\_Bahn eröffnet. Das neue Kundenservice-Angebot diente auch der Erprobung der internen Prozesse, vorbereitend auf die Ausweitung des Serviceangebots auf Facebook. Das oberste Ziel der Nutzung von Twitter und Facebook ist die Verbesserung des Kundenservices und der Kundenzufriedenheit. Darüber hinaus werden auch Marketing- und Vertriebsziele, wie z.B. die Bekanntheitssteigerung neuer Angebote unterstützt. Der Personenverkehr verfügt seither über eine Kommunikationsplattform, um auf kritische Kommentare und Meinungen zu reagieren und deren Entstehung mitzuverfolgen.<sup>197</sup> „Durch freundlichen und kompetenten Dialog und eine schnelle Reaktionsfähigkeit soll langfristig ein besseres Image der Deutschen Bahn in der Öffentlichkeit erzeugt werden.“<sup>198</sup> Reichweitensteigerung und Neukundengewinnung sind dabei ebenfalls ein Ziel. Um die Erfolgsfaktoren zu überprüfen, nutzt die Deutsche Bahn quantitative und qualitative

---

<sup>195</sup> Vgl. Interview mit Henrika Heintz (Social Media Management DB Vertrieb) vom 10.07.2012. Anhang - S. XXV.

<sup>196</sup> Interview mit Henrika Heintz (Social Media Management DB Vertrieb) vom 10.07.2012. Anhang - S. XXV.

<sup>197</sup> Vgl. Interview mit Henrika Heintz (Social Media Management DB Vertrieb) vom 10.07.2012. Anhang - S. XXV.

<sup>198</sup> Interview mit Henrika Heintz (Social Media Management DB Vertrieb) vom 10.07.2012. Anhang - S. XXV.

Messinstrumente. Quantitative Kennzahlen liefern z.B. die Reichweite, die Interaktivität und das Dialogvolumen der Social-Media-Kanäle. Qualitative Kennzahlen messen die Kundenzufriedenheit der Twitter- und Facebook-Nutzer, die Tonalität der Dialoge (positiv, negativ, neutral), sowie eine Erfassung der Themen, zu denen Kundenanfragen eingehen.<sup>199</sup> In Bezug auf den Erfolg, antwortet Henrika Heintz: „Unsere Social Media Dialog-Plattformen tragen zur Verbesserung des Kundenservices und der Information bei und helfen damit, das Image der Bahn als kundenorientiertes Unternehmen zu verbessern. Darüber hinaus unterstützen wir Marketing- und Vertriebsziele und erzielen, wenn wir z.B. Ticketaktionen auf Facebook durchführen, Einnahmen über die Kanäle. [...] Die DB hat strategisch den Entschluss gefasst, in einen verbesserten Kundenservice zu investieren. Dass dies erfolgreich ist, zeigen z.B. die hohen Kundenzufriedenheits- und Weiterempfehlungswerte (über 90%), die wir auf Twitter erzielen. Die Berichterstattung über den Kundenservice des Personenverkehrs im Social Web ist überwiegend sachlich neutral bis positiv. Wir erhalten viele Anfragen, auf Fachkonferenzen zu sprechen und werden dort als Best Practice erwähnt. Das zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind.“<sup>200</sup> In diesem Fall hat die Deutsche Bahn erkannt, dass das Internet als Kommunikationsmedium durchaus ernst zu nehmen ist, Handlungsbedarf besteht und Erfolg möglich ist.<sup>201</sup>

### 4.3 Cognis (heute BASF – Personal Care and Nutrition)

Die BASF Personal Care and Nutrition, damals noch Cognis, ist ein weltweit tätiger Anbieter von Spezialchemie-Produkten und Inhaltsstoffen für Nahrungsmittel. Cognis wurde am 2010 vom Chemiekonzern BASF übernommen und 2011 als BASF Personal Care and Nutrition in die BASF Gruppe integriert.

Als Hersteller von Spezialchemie gehörte Cognis zu den „natürlichen Feinden“ von NGOs. Cognis bezog mehr als 50 Prozent seiner Öle und Pflanzenextrakte aus Asien, Lateinamerika und Afrika, was aus Sicht der Kritiker viel zu billig war und eine Bedrohung für die Artenvielfalt darstellte. 2007 fand dann der G8-Gipfel in Heiligendamm statt. Bereits ein Jahr zuvor wurden von Cognis Hinweise in diversen Onlineforen entdeckt, dass Umweltschützer und Globalisierungskritiker diese Veranstaltung nutzen wollten, um das Unternehmen Cognis an den Pranger zu stellen. An dieser Stelle griff

---

<sup>199</sup> Vgl. Interview mit Henrika Heintz (Social Media Management DB Vertrieb) vom 10.07.2012. Anhang - S. XXV.

<sup>200</sup> Interview mit Henrika Heintz (Social Media Management DB Vertrieb) vom 10.07.2012. Anhang - S. XXV.

<sup>201</sup> Vgl. Interview mit Henrika Heintz (Social Media Management DB Vertrieb) vom 10.07.2012. Anhang - S. XXV.

das vorbereitete Krisenkommunikationsmanagement. Kommunikationschefin Susanne Marell suchte nach Schwachstellen und versuchte die Fragen zu klären, wie und wo die natürlichen Wirkstoffe in den Produkten gewonnen werden, und welche sozialen Folgen der Einkauf vor Ort hat. Dafür verschickte sie Fragebögen an alle nationalen und internationalen Experten des Unternehmens. Zur selben Zeit wurden durch das Projektteam alle Informationen zu den sozialen Grundsätzen des Unternehmens und Best-Practice-Projekte zusammengestellt, und zusätzlich eine Sustainability-Rubrik auf der Firmenwebsite erstellt. Eine Darksite stand für den Fall einer Krise zum sofortigen Freischalten bereit, bestückt mit Frage-Antwort-Katalogen (Q&As) und Informationen zu den Produkten. Ihr Einsatz war allerdings zu dem Zeitpunkt, als der G8-Gipfel stattfand, nicht mehr von Nöten, denn die Zahl der negativen und kritischen Kommentare in den Onlineforen und klassischen Medien zu Cognis stagnierte. Aufgrund der Nutzung des Issues Managements, das frühzeitig einen Krisenherd hatte und der schnellen Reaktion des Kommunikationsteams gelang es, den Kritikern den Wind aus den Segeln zu nehmen. Das PR Magazin zitiert Susanne Marell, dass es in einem laufenden Krisenkommunikationsprozess dazu gehöre, zwei- bis dreimal jährlich potenzielle Krisenthemen zu identifizieren und analysieren. Keines dieser Themen habe es in die Medien geschafft.<sup>202</sup> Sie ist auch der Meinung, dass Issues Management für den Fall, dass das Unternehmen global handelt bzw. einen relativ großen Marktwert hat, nicht nur im eigenen Land betrieben werden kann. Die Menschen sind über den ganzen Globus miteinander vernetzt, jeder kann seinen Beitrag in Blogs schreiben oder auf einer Social-Media-Plattform seinen Kommentar posten. Es ist besonders schwer Issues im internationalen Bereich zu entdecken, da sie in verschiedenen Sprachen veröffentlicht werden. Daher setzte Cognis auf Sensibilisierungsarbeit an den internationalen Standorten, um diese auf mögliche Issues, die vor Ort entstehen können, zu trainieren. Ein weiterer Schritt in dem Prozess war, dass ein Recherche- und Kommunikationsteam aus zehn Mitarbeitern zusammen gestellt wurde. In dem Team hatte jeder seine Aufgabe, so war z.B. eine Projektleiterin für das weltweite Issues Management zuständig. 2005 hatte sich die Kommunikationschefin das erste Mal mit Fachleuten zusammengesetzt, um mögliche zukünftige Themen zu besprechen, die das Unternehmen betreffen könnten. Das hat sie fortlaufend so weiter geführt. In einer Datenbank wurden rund 25 potenzielle Krisenthemen gespeichert. Jedes dieser Krisenszenarien legt fest, worum es dabei geht und wer in einem solchen Fall im Unternehmen als Ansprechpartner dient. Beinhaltet sind außerdem vorbereitete Statements, Frage-Antwort-

---

<sup>202</sup> Vgl. SELBACH David: Internationales Issues Management. Zweckpessimisten. PR Magazin 11/2009. URL: [http://www.socialmedia-tagung.de/pr0911\\_s27-s31.pdf](http://www.socialmedia-tagung.de/pr0911_s27-s31.pdf). Stand 13.07.2012.

Kataloge, Studien und Äußerungen von entsprechenden Verbänden. Um solche Themen neben der eigenen internen Arbeit ausfindig zu machen, hat Cognis aber auch auf externe Monitoringdienste gesetzt. Hierfür werteten weltweite Clippingagenturen klassische Medien, wie auch Onlineforen, Blogs und Social-Media-Plattformen aus.<sup>203</sup>

## 4.4 Trennung von Daimler und Chrysler

1996 entstand bei dem Autobauer Daimler innerhalb der Konzernkommunikation im Ressort für Corporate Communications der Prozess „Global Issues Management“. Nachdem sich Daimler und Chrysler voneinander getrennt hatten, wurden intensiv potenzielle Issues zum Thema Chrysler speziell im nordamerikanischen Markt verfolgt, so die Aussage von Maximilian Splittgerber gegenüber dem PR Magazin<sup>204</sup>, verantwortlich für das News & Issues Management in der Zentrale in Stuttgart. In den USA entstünden Issues viel schneller – und DaimlerChrysler sei in der amerikanischen Wahrnehmung ein US-Hersteller, nicht mehr eine ausländische Premiummarke gewesen. Nachdem sich Daimler von Chrysler getrennt hatte, verringerte sich die Anzahl der einst 40 Mitarbeiter in dieser Abteilung. Die Arbeitsweise ist jedoch gleich geblieben. Das heißt die Issues-Manager bilden ein weltweites virtuelles Team. Sie sitzen in Stuttgart, an Produktionsstandorten und Repräsentanzen in den USA oder Asien und sprechen sich in Telefonkonferenzen ab. Nach schwachen Signalen, die zu Issues werden können, suchen unter anderem lokale Sprecher oder Referenten innerhalb wie auch außerhalb des Unternehmens. Diese so genannten Themenscouts bewerten die einzelnen Themen mit einem Issues-Filter, bei dem Fragen gestellt werden, z.B. ob sich das Thema langfristig etablieren kann, oder ob ein Einfluss auf den Aktienkurs besteht. Wenn sich ein Issue als kritisch herausstellt und schon z.B. NGOs, große Medien etc. Interesse zeigen oder ein ähnliches Thema bereits in der Vergangenheit für eine Krisensituation gesorgt hat, dann erstellt das Krisenteam rund um Splittgerber ein „Key Issue Briefing“ und informiert den Vorstand. Die Kommunikationsmanager und die Geschäftsführung entscheiden dann gemeinsam, wie es weitergeht. Auch Daimler hat eine Datenbank, in der sich Hintergrundmaterial und Reaktionspläne befinden. Zudem werten eigene Kommunikationsprozesse („News Management“) in Echtzeit nationale und internationale Onlinemedien aus. So forderten beispielsweise im Jahr 2005 Tier-

---

<sup>203</sup> Vgl. SELBACH David: Internationales Issues Management. Zweckpessimisten. PR Magazin 11/2009. URL: [http://www.socialmedia-tagung.de/pr0911\\_s27-s31.pdf](http://www.socialmedia-tagung.de/pr0911_s27-s31.pdf). Stand 13.07.2012.

<sup>204</sup> Vgl. SELBACH David: Internationales Issues Management. Zweckpessimisten. PR Magazin 11/2009. URL: [http://www.socialmedia-tagung.de/pr0911\\_s27-s31.pdf](http://www.socialmedia-tagung.de/pr0911_s27-s31.pdf). Stand 13.07.2012.

schützer, dass Daimler auch „lederfreie“ Mercedes-Limousinen anbietet. Dazu fanden entsprechende Kampagnen auf deren Websites statt. Auf Rat der Issues Manager suchten die Stuttgarter den Dialog mit den Aktivisten. Produktion und Vertrieb überlegten ebenfalls, was möglich sei. Das Thema sei nicht größer geworden, erklärte Splittgerber in demselben Beitrag des PR Magazins. Mittlerweile beschäftigt sich das Issues-Team auch intensiv mit dem Web-2.0-Monitoring. Hierfür wird ein externer Dienstleister genutzt, der das soziale Netz automatisch nach bestimmten Suchbegriffen durchsucht. Auch Darksites wurden von Daimler als zusätzliches Krisenkommunikationsinstrument bereitgestellt.<sup>205</sup>

---

<sup>205</sup> Vgl. SELBACH David: Internationales Issues Management. Zweckpessimisten. PR Magazin 11/2009. URL: [http://www.socialmedia-tagung.de/pr0911\\_s27-s31.pdf](http://www.socialmedia-tagung.de/pr0911_s27-s31.pdf). Stand 13.07.2012.

## **5 Klassische und internetbezogene Krisenkommunikation: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen**

Schlussfolgernd lässt sich zusammenfassen: Gute Krisenkommunikation bedeutet also, dass die vordefinierten Ziele erreicht, die Reputation und das Image des Unternehmens geschützt und die richtigen Informationen schnell und transparent, effektiv an die richtigen Zielgruppen weitergegeben werden. Es gibt letztendlich fünf Schlagwörter für die Krisenkommunikation:

1. Schnelligkeit
2. Verantwortlichkeit
3. Erreichbarkeit
4. Ehrlichkeit
5. Klarheit

Um in der Krise ausreichend vorbereitet zu sein, darf es in einem Unternehmen an einer guten Präventions-PR nicht fehlen. Die Öffentlichkeit und Medien wollen Taten sehen. Was im Krisenfall zu tun ist, sollte bereits langfristig im Vorfeld geplant und geübt sein. Präventions-PR muss:

- mit den Zielgruppen im ständigen Dialog stehen
- Aufklärungsarbeit nach innen und außen leisten
- Kontakt zu den Medien aufrecht erhalten
- Kompetenz, Transparenz, Ehrlichkeit und Informationswillen ausstrahlen
- verantwortliche Mitarbeiter medienbezogen schulen und trainieren
- Unternehmensbotschaften formulieren
- Checklisten und Szenarien für mögliche Krisen entwickeln
- Krisenverhalten üben.

Erfolgreiche Präventions-PR muss die folgenden drei Schritte gehen:

1. Risikoanalysen durchführen, um zu erfahren:
  - Wo liegen die Risiken?
  - Wie hoch ist deren Eintrittswahrscheinlichkeit?
  - Was wären die Folgen eines eingetretenen Krisen-Ereignisses?
2. Frühwarnsysteme installieren, um

- Warnsignale zu erkennen, die auf Krisen hindeuten,
  - Krisenherde oder Verursacher zu lokalisieren,
  - den Zeitraum zu bestimmen, der verbleibt, bis die Krise eintritt,
  - Gegenstrategien einzuleiten.
3. Krisenpläne erstellen, damit
- der Zeitraum bis zum Eintritt der Krise effizient genutzt werden kann,
  - die kommunikativen Aktivitäten vor/ in der Krise koordiniert ablaufen,
  - die Aufgaben und Rollen der einzelnen Verantwortlichen festgelegt sind,
  - Krisen vom ersten Augenblick an hinsichtlich ihrer Durchschlagskraft auf das Unternehmen bekämpft oder sogar verhindert werden können.<sup>206</sup>

Wer öffentlich agiert und die Kommunikation als wertvolles Gut erachtet, wird langfristig nicht umhin können, Issues- und Reputations-Management zu betreiben. Auch schlanke Lösungen können ihren Zweck erfüllen. Für das Issues-Management als Frühwarnsystem, gibt es folgende Signale, die man beachten sollte:

- Jede Krise sendet frühzeitig Signale aus.
- Unterbrechungen im Ablauf kündigen die Krise an.
- Das Wahrnehmen eines Signals hängt vom Know-How des Empfängers ab.
- Intensität und Ausbreitung eines Signals hängen von der Tiefe des Wissensstandes des Empfängers ab.
- Je näher das Signal am Ausbruch der Krise ist, desto offensichtlicher wird es sein.
- Die Reaktionszeit ist das wichtigste Element der Früherkennung.

Folgende Fehler müssen unbedingt vermieden werden:

- nur die halbe Wahrheit sagen,
- erst wenn es gar nicht mehr anders geht mit den Medien kommunizieren,
- das Angekündigte nicht in die Tat umsetzen – intern und extern,
- widersprüchliche Informationen,
- die Öffentlichkeit und Medien für dumm verkaufen,
- nicht auf deren Argumente eingehen,
- Fachchinesisch und komplexe Erklärungen verwenden,

---

<sup>206</sup> Vgl. REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 20

- Schmalspur-PR: nicht allen wichtigen Zielgruppen alle wesentlichen geforderten Informationen geben.

Allgemein gilt für die Akteure einer Krise:

- Zügig Entscheidungen fällen, die auf Fakten beruhen.
- Sich vollends auf die Bewältigung der Krise konzentrieren.
- Die interne Kommunikation kommt vor der externen Kommunikation – verhindern, dass sich Mitarbeiter an Gerüchten orientieren.
- Einbeziehung von Fachleuten, Experten und externen Dienstleistern z.B. für Ratschläge, Presseclippings oder das Monitoring der verschiedenen Medien.
- Bei größeren Störfällen, für die Krisenkommunikation nach außen, eine oder mehrere kurze schriftliche, wohldurchdachte Pressemitteilung/en versenden und eine Pressekonferenz geben.

Die Vorteile und Chancen der internetbezogenen Krisenkommunikation sind, dass man

- die Umwelt, die gewünschten Zielgruppen und deren Kommunikation langfristig beobachten kann.
- in Folge des Issues Managements Krisenpotenziale z.B. in sozialen Netzwerken, Blogs etc. frühzeitig erkennt.
- die direkte Kommunikation zum Kunden hat und deren Meinung über Produkte bzw. Dienstleistungen kennen lernen kann. Ein Vorteil für die Produktverbesserung.
- Bedrohungen mittels der Tools identifiziert werden können.
- die Möglichkeit zur schnellen Reaktion hat, über Twitter, Facebook etc.
- eine breite Öffentlichkeit, aber auch gezielte Gruppen erreichen kann.
- in Echtzeit reagieren kann.

Je früher man potenzielle Issues erkennt und bekämpft, desto erfolgreicher ist man auch. So gibt es auch in der internetbezogenen Krisenkommunikation bestimmte Krisenpräventionsinstrumente, die genutzt werden können:

- Online Issues Profiling dient dazu, frühzeitig durch Internetmonitoring Krisenpotenziale zu identifizieren.
- Darksites helfen, um krisenrelevante Informationen bereitzustellen.
- Suchmaschinenoptimierung hilft dabei, die Suchergebnisse für die Kunden zu verbessern.



Diese drei Krisenkommunikationsinstrumente haben vier Aufgaben innerhalb der Krisenkommunikation und –prävention, nämlich

- die Früherkennung,
- der Einsatz in der akuten Krisenphase,
- die Nachbereitung und
- das Workflow-Training.

Welches Instrument für welche Aufgabe?	Früherkennung	Krisenhandlung	Nachbereitung	Workflow-Training
Online Issue Profiling	X	X	X	
Darksite		X	X	X
Suchmaschinenmarketing		X	X	

Abbildung 15: Die Aufgaben der Online-Tools<sup>207</sup>

Um für einen reibungslosen Arbeitsablauf zu sorgen, wird ein Krisen-Manual erstellt, in dem sich alle benötigten Informationen zu allen erdenklichen Szenarien und zum Unternehmen und seinen Produkten bzw. Dienstleistungen befinden. Ein solches Krisenhandbuch sollte:

- die wichtigsten Informationen enthalten,
- schnell greifbar und flexibel einsetzbar sein,
- die Verantwortlichkeiten für Krisensituationen bestimmen,
- Sprachregelungen verabreden,
- Verhaltensmuster bereitstellen,
- jährlich überarbeitet werden,
- geübt sein.

Kurzum lässt sich für eine Kommunikationskrise festhalten, dass sie irgendwann sowieso kommt, sie möglicherweise für eine ganze Weile nicht mehr weg geht und absehbare und unabsehbare Folgen hinterlässt. Also gilt es, sich auf den Umgang mit ihr einzustellen. Verdrängen hilft hier nicht, sondern kann schaden. Bei allen negativen Auswirkungen der Krise: Sie birgt auch die Chance zu positiver Veränderung und Weiterentwicklung.

<sup>207</sup> HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 143

## Literaturverzeichnis

DUDEN. Die deutsche Rechtschreibung. 24. Auflage. Mannheim 2006.

Erste europäische Excellence Studie zum strategischen Issues Management der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit ECC Kohtes Klewes. 2003. URL: [http://www.cc-langen.de/fileadmin/pdf/Issues\\_Management\\_Langen.pdf](http://www.cc-langen.de/fileadmin/pdf/Issues_Management_Langen.pdf). 29.06.2012.

Eurohypo Reputation Index (ERIX). Jahresbericht 2005. Eschborn. S. 5 in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 145

FRAAS Claudia/ MEIER Stefan/ PENTZOLD Christian: Online-Kommunikation. Grundlagen, Praxisfelder und Methoden. Technische Universität Chemnitz. München 2012.

Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/569804/issues-management-v1.html>. Stand 20.07.2012.

Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/80667/web-2-0-v7.html>. Stand 20.07.2012.

GUTERMAN Siegfried/ HELBIG Michael: Konkurrenz oder Ergänzung – wie die Internet-Öffentlichkeit die Kommunikation verändert! Neue Chancen für die Öffentlichkeitsarbeit einer Bank – der doppelt integrierte Ansatz!. 2002. in: ROLKE Lothar/ WOLF Volker (Hrsg.): Der Kampf um die Öffentlichkeit. Kiel 2002.

GUTERMAN Siegfried/ HELBIG Michael: Krisenberater in der kommunikativen Unternehmenskrise – Feuerwehr oder Brandschutzberater?. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007.

HASSE Malte: Krisenraum Internet – Online-gestützte Handlungsstrategien und Instrumente zur Krisenbewältigung. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007.

HEBENSTREIT Michael: Der Smartphone-Boom in Deutschland. Online-Artikel. 10.02.2012. URL: <http://www.facelinking.com/2012/02/smartphone-boom-in-deutschland/>. Stand 05.07.2012 16:20.

HOFFMANN Petra: Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007.

MESSER Bernhard: Die „Eskalations“-Krise – Wie die Polizei eine Hetzkampagne beendete. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007.

MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007.

MÖHRLE Hartwin: Krisenintervention: Wenn Gefahr droht – Schnelle Vorbereitung auf den Ernstfall. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007.

MÖHRLE Hartwin: Plädoyer für ein erweitertes Verständnis der Kommunikationskrise. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007.

NetFederation: NetFederation bringt CMS-Tool für Krisenkommunikation auf den Markt. URL: <http://www.net-federation.de/media-newsroom/news-singleview/article/netfederation-bringt-cms-tool-fuer-krisenkommunikation.html>. Stand 05.07.2012.

Online-Artikel. JAIN Sorav: Fascinating Social Media Facts of Year 2010. 16.11.2010. URL: <http://socialmediatoday.com/soravjain/237864/fascinating-social-media-facts-year-2010>. Stand 17.07.2012.

OTT Ulrich: Durch Dialog zur Krisenprävention. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007.

PENTZOLD Janine: Krisenkommunikation 2.0: Dark Site, Twitter oder Facebook – Welche Möglichkeiten der Onlinekommunikation werden von Unternehmen in Krisen genutzt?... 2010. URL: [http://books.google.de/books?id=3lye8z5czXcC&pg=RA1-PA35&lpg=RA1-PA35&dq=online-tools+in+der+krisenkommunikation&source=bl&ots=sBe\\_AIATqF&sig=3xab9gmpZbNPWAq2\\_39yLOWWJfs&hl=de&sa=X&ei=dXv1T7aTN47csga9\\_InMBQ&ved=0CFoQ6AEwBQ#v=onepage&q=online-tools%20in%20der%20krisenkommunikation&f=false](http://books.google.de/books?id=3lye8z5czXcC&pg=RA1-PA35&lpg=RA1-PA35&dq=online-tools+in+der+krisenkommunikation&source=bl&ots=sBe_AIATqF&sig=3xab9gmpZbNPWAq2_39yLOWWJfs&hl=de&sa=X&ei=dXv1T7aTN47csga9_InMBQ&ved=0CFoQ6AEwBQ#v=onepage&q=online-tools%20in%20der%20krisenkommunikation&f=false). Stand 10.07.2012.

PLAKE Klaus/ JANSEN Daniel/ SCHUHMACHER Birgit: Öffentlichkeit und Gegenöffentlichkeit im Internet. Politische Potenziale der Medienentwicklung. Wiesbaden 2001.

REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997.

RIECKEN Martin J.: Die SARS-Krise – Wie Lufthansa auf Krisenfälle mit internationaler Dimension reagiert. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007.

RIES Klaus/ WIEDEMANN Peter M.: Unternehmen im öffentlichen Blickfeld. Zur Funktion und Implementierung von Issues Management-Systemen. in: KUHN Michael/ KALT Gero/ KINTER Achim: Chefsache Issues Management (Hrsg.): Chefsache Issues

es Management. Königsdisziplin der Unternehmenskommunikation. Frankfurt/Main 2003. in: SELBACH David: Internationales Issues Management. Zweckpessimisten. prmagazin 11/2009. URL: [http://www.socialmedia-tagung.de/pr0911\\_s27-s31.pdf](http://www.socialmedia-tagung.de/pr0911_s27-s31.pdf). Stand 13.07.2012.

ROSELIEB, Frank (1999): Frühwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation. Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel. Nummer 512. Kiel 1999. S. 5 in: <http://www.krisendiagnose.de/Fruehwarnsysteme-in-der-Unternehmenskommunikation.378.0.html>. Stand 29.06.2012.

SCHMIDT-DEGUELLE Klaus-Peter: Krisenkommunikation in der Politik. in : MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007.

SCHMIDT-DEGUELLE Klaus-Peter: Medienkrise und Krisenmedien. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007.

School for Communication and Management (SCM): Krisenkommunikation im Social Web. URL: <http://www.scmonline.de/veranstaltungen/seminare/krisenkommunikation-im-social-web>. Stand 05.07.2012.

SCHULZ Jürgen (2001): Management von Risiko- und Krisenkommunikation zur Bestandserhaltung und Anschlussfähigkeit von Kommunikationssystemen. Berlin 2001.

SELBACH David: Internationales Issues Management. Zweckpessimisten. prmagazin 11/2009. URL: [http://www.socialmedia-tagung.de/pr0911\\_s27-s31.pdf](http://www.socialmedia-tagung.de/pr0911_s27-s31.pdf). Stand 13.07.2012.

SHPIRO Shlomo: Terroranschläge als kommunikative Herausforderung – Strategien für das Kommunikationsmanagement. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007.

STOLZENBERG Kathrin: Krisenkommunikation im Internet. Magister Arbeit. Westfälische Wilhelms Universität Münster. 2002. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007.

STRÄTLING Thomas: Die Psychologie der Krise – Die Qualität kommt aus der Tiefe. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007.

Studie von K&K Kohtes & Klewes Kommunikation GmbH: Kommunikation und Krisenmanagement. Zur Bewältigung kritischer Situationen. Düsseldorf 1997. und REINEKE Wolfgang/ PFEFFER Gerhard R.: Krisenmanagement: richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Ursachen – Verhalten – Strategien – Techniken. Essen 1997. in: MÖHRLE Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. 2. Auflage. Frankfurt am Main 2007.

Vierte Gewalt. Begriffserklärung. URL:

<http://www.goethe.de/wis/med/dos/jou/jab/de2304839.htm>. Stand 11.07.2012.

Welt-Online: Erstmals mehr als 50 Millionen Deutsche online. 12.04.2011. URL:

<http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article13151472/Erstmals-mehr-als-50-Millionen-Deutsche-online.html>. Stand 05.07.2012.

Wording. Begriffserklärung. URL: <http://www.www-kurs.de/wording.htm>. Stand 29.06.2012.

Zitat aus der Ausgabe 5/87 des Wirtschaftsmagazins Capital. Mai 1987. in: REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997.

# Anhang

## Anhang 1: Richtlinien für Medienauftritte

**Zwei Beispiele, an welche Punkte man sich halten sollte, wenn man vor die Medien tritt bzw. kurzgefasst die Schritte, wie man auf eine Krise reagieren sollte, um in einer Krisensituationen adäquat und umfassend zu informieren und Glaubwürdigkeit zu vermitteln. Diese Richtlinien und Arbeitsschritte können durchaus in ein Krisen-Manual eingefügt werden.** nach: REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 73/74; S. 77/78:

### Richtlinien für Medienauftritte

1. Lassen Sie sich nicht dazu verleiten, über Dinge zu sprechen, die außerhalb Ihres Fachgebietes liegen.
2. In dem Gebiet, in dem Sie Beweise liefern sollen, müssen Sie sich hervorragend auskennen.
3. Keine Angst vor dem Eingeständnis, etwas nicht zu kennen oder zu wissen.
4. Bereiten Sie sich darauf vor, Ihre Antworten auf Fragen nach Prioritäten zu ordnen: die wichtigste Antwort immer zuerst.
5. Denken Sie daran: die Informationsgespräche vor einer Pressekonferenz, einem Hearing oder einer Sendung sind genauso wichtig wie das Hearing oder die Sendung selbst.
6. Bereiten Sie sich auf saubere Begründungen Ihrer Antworten vor: Definitionen bedürfen der Differenzierung, wenn Sie Glaubwürdigkeit anstreben.
7. Immer nur auf die spezifisch gestellte Frage antworten – nicht mehr! Aber: Je nach Situation, eine Ihnen am Herzen liegende Aufforderung zum Handeln äußern!

### Regeln im Umgang mit den Öffentlichkeiten in einer Krise

- Betroffenheit gegenüber allen ausdrücken, die von dieser Krise betroffen sind.
- Die Situation mit einer kurzen und offenen Erklärung über die Schritte erläutern, die man unternommen hat, um die Krise zu bewältigen. Es ist nicht genug, die Tatsachen der Situation darzulegen und eine Schlussfolgerung abzugeben, wie z.B. „es

besteht keine Gefährdung der öffentlichen Sicherheit mehr“, ohne die Einzelheiten darzulegen, wie man zu dieser Schlussfolgerung kommt.

- Einer Laienzuhörerschaft alle Informationen in einer klarverständlichen Sprache geben. Vermeidung technischen Jargons.
- Schlagzeilen-Überschriften anstreben – klare, prägnante Erklärungen, die die eigenen Aussagen in wohldurchdachten Sätzen wiedergeben.
- Einen ungeduldigen oder unwirschen Tonfall vermeiden.
- Im Gedächtnis behalten, dass ein „kein Kommentar“ oder andere ausweichende Antworten ein Schuldeingeständnis oder Vertuschen vermuten lassen.
- Der Zuhörerschaft versichern, dass man sie fortlaufend über weitere Einzelheiten und Handlungen informieren wird.
- Den Krisenfall als Möglichkeit dazu nutzen, um Vertrauen in die Glaubwürdigkeit, Aufrichtigkeit und das verantwortungsbewusste Handeln des Unternehmens aufzubauen.

Für die Nachbearbeitung einer Krise gilt:

- Das Team auch in der Flachphase nach wie vor zusammenhalten.
- Irgendwann wird man einen ‚künstlichen‘ Schlusspunkt setzen und das gesamte Team zu einem Assessment zusammenrufen. In diesem Treffen entwickelt man die Nachkrisenstrategie. Die Teilöffentlichkeiten wollen eine handfeste publizistische Konzeption: dass das Unternehmen, Produkt oder die Dienstleistungen, die in Frage standen, in Zukunft sicher sind.

## **Anhang 2: Checkliste zur instrumentellen Krisenbewältigung und Krisenkommunikation**

**Ein Beispiel, wie man sich auf Krisen am besten vorbereiten kann.** nach: Vgl. Hermann Kahn u.a. in: REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 79-82:

### **Eine Checkliste zur instrumentellen Krisenbewältigung und Krisenkommunikation**

#### **I.**

##### **A. Entwicklung von Plänen und Möglichkeiten in Krisenzeiten**

##### **B. Sammeln geeigneter Daten**

1. Man muss wissen, wen und wie man um Informationen bittet.
2. Schwerpunkte beim Sammeln von Informationen bestimmen.
3. Die gewonnenen Informationen verarbeiten: Trennen der Annahmen und Fakten.
4. Die Informationen doppelt, getrennt und gesichert aufbewahren.
5. Permanent weitere Informationen verlangen, und die schon vorhandenen überprüfen.

##### **C. Verbreitung der Informationen**

1. Brauchbare Fakten und Strategien den Entscheidungsträgern unterbreiten.
2. Wichtige aktuelle Informationen an andere geeignete Empfänger verteilen (‚Pfeiler einziehen‘)
3. Fragen sofort beantworten.
4. Fortlaufend weitere ‚Dokumentations‘-Tätigkeiten durchführen.

##### **D. Entwicklung und Anwendung von Bewertungsindikatoren**

1. Vorläufige Entscheidungen treffen.
2. Warnung und Reaktion als ein vereinheitlichtes Konzept entwickeln.
3. Unmittelbare Koordination. (Zur effektiven Führung im Verlauf von Krisen trägt man durch das unter II. und III. dargestellte Verhalten bei.)



## II.

### A. Organisation

1. Den Informationsfluss sichern.
2. Vorsorge für Krisenteams als allen Ebenen, die den Fortgang des laufenden Geschäftes sichern („emergency teams“) treffen.
3. Dazu „Kampfstationen“ errichten.
4. Interne und externe Informationen und Aktivitäten koordinieren.
5. Ein Klima für informelle Steh-Konferenzen und Ad-hoc-Beratungen schaffen.

### B. Planung

1. Alternative Krisenpläne („emergency plans“) auf den neuesten Stand bringen, oder sie konzipieren.
2. Vorläufige Bewertungen durchführen, und Kommentare sammeln.
3. Dasselbe gilt für Pläne für Ausnahmefälle („contingency plans“).
4. Den Planungszyklus für „normale“ Zeiten, für Krisensituationen und für Ausnahmefälle so weit wie möglich koordinieren.
5. Die Entscheider beim Umgang mit Alternativen darin beraten, Krisenpläne und Pläne für Ausnahmefälle zu wählen.

### C. Ausführung

1. Die Aktivitäten (Controlling) überwachen.
2. Für fortlaufende Auswertung (Evaluation) und vorsichtige Prognostizierung (durch Basis-Szenarios) sorgen.
3. Ständig nach kreativen Vorschlägen suchen.
4. Verhandlungen und Kommunikationsmöglichkeiten mit allen Opponenten initiieren und unterstützen.

## III.

### A. Einfachheit

- einfache Darstellung (KISS – „Keep it Simple and Short“)

- kurze Sätze
- nicht zu kurz werden
- keine Schachtel- und Kettensätze
- dem Zuhörer geläufige Wörter nutzen
- Fachjargon erklären bzw. übersetzen
- konkret situationsbezogen sprechen (keine Lyrik)
- anschaulich und realitätsnah darstellen

## **B. Gliederung / Ordnung**

- gegliederte Aussagen (Struktur, Zusammenfassung)
- folgerichtig (logisch), auflösend, bündelnd
- übersichtlich
- Konzentration auf das Wesentliche
- roten Faden sichtbar machen
- auf das Ziel konzentrieren
- knappe Darstellung, kein überflüssiges ‚Füllmaterial‘ hinzufügen.

## **C. Soziale Kompetenz**

- persönlich glaubwürdig, ansprechbar wirken
- niemanden bevorzugen
- Dienstleistungsbereitschaft zeigen

## Anhang 3: 10 Hauptschritte zur Krisenbewältigung

**Ein Beispiel eines SynerGenic-Plans für ein Unternehmen, der den Prozess wiedergibt, welche Arbeitsschritte zu machen sind, um innerhalb der ersten Stunde, nachdem ein Journalist sich gemeldet hat, die Krisenbewältigung zu beginnen. Diese Arbeitsschritte können durchaus auch in ein Krisen-Manual eingefügt werden.** nach: REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 62:

### 10 Hauptschritte zur Krisenbewältigung

Die erste Stunde:

1. Antworten Sie nicht auf eine erste Anfrage der Medien sofort inhaltlich, sondern versuchen Sie, so viel Informationen wie möglich über das zu bekommen, was der Journalist gehört hat, bzw. weiß. Dann versprechen Sie ihm einen schnellen Rückruf innerhalb der nächsten 15 bis 30 Minuten. Beenden Sie das Telefongespräch möglichst schnell mit dem Hinweis auf eine Besprechung, in der Sie sich im Moment befinden, oder dass Sie sofort aktiv werden.
2. Unterrichten Sie sofort die wichtigsten Leute im Unternehmen über die Anfrage, und alarmieren Sie Ihr Krisenteam.
3. Versuchen Sie, ein erstes Bild der allgemeinen Situation anhand aller Informationen, die Sie schnell beschaffen, zu bekommen.
4. Entwerfen Sie ein erstes Statement.
5. Rufen Sie in der versprochenen Zeit den Journalisten an (aber auch mehr in Richtung 30 Minuten, um noch mehr Informationen vorher bekommen zu können). Wenn es möglich ist, vereinbaren Sie ein Gespräch mit ihm (wenn er an Exklusivität eines persönlichen Hintergrundgespräches interessiert ist). Wenn das wegen der bereits eingetretenen Aktualität nicht möglich ist, geben Sie Ihr erstes Statement, und faxen Sie es ihm zu (oder per Kopierer).
6. Das alarmierte Krisenteam wird zusammengerufen oder ist ab sofort ‚stand by‘ durch Telefon und Telefax zu erreichen (Telefonkonferenz).
7. Beschließen Sie Ihre Strategie (kurz- oder langfristig).
8. Bereiten Sie ein offizielles (ausführlicheres) Statement vor, das nur noch auf Fakten basiert und als Hauptnachricht immer die ständige Bereitschaft, weiter zu informieren, enthält.

9. Rufen Sie, wenn nötig, die Schlüsselpersonen zusammen.
10. Beginnen Sie mit der Umsetzung des Krisenmanagements auf der Grundlage Ihrer Strategie und der Vorgehensweisen, die Sie entwickelt haben.

## **Anhang 4: Beispielinhalt eines Krisen-Manuals**

Für das Führen vor und in einer Krise ist ein Krisen-Manual ein Kommunikationswerkzeug, dass Checklisten für verschiedene, gemeinsam erarbeitete, außergewöhnliche Ereignisse, Szenarien, strategische Planungsansätze und Aktionspläne für Krisenstäbe beinhaltet. Zudem Abläufe für das Aufspüren von starken und schwachen Signalen vorgibt, und Ansätze zur Wiederherstellung von Akzeptanz und Vertrauen in den vielen Teilöffentlichkeiten des Unternehmens und vor allem für das Vermeiden von Panik aufzeigt. Außerdem dient es als Wegweiser, um sich auf Statements in den Medien vorzubereiten. Ein Beispiel, wie der Inhalt eines solchen Krisen-Manual bzw. Krisenhandbuchs aussehen kann, ist im Folgenden dargestellt (Vgl. URL: [http://www.comexperts.ch/uploads/media/Beispiel\\_Krisenhandbuch\\_Moebel-Detailhaendler.pdf](http://www.comexperts.ch/uploads/media/Beispiel_Krisenhandbuch_Moebel-Detailhaendler.pdf)):

### **BEISPIELINHALT**

#### **1. Einleitung**

##### **1.1 Definition einer Krise**

**1.2 Grundsätze des Unternehmens, wie auf Krisen reagiert werden soll - Wer trifft Entscheidungen und welche? Wer hat welche Aufgabe in einer Krise? Wer ist für was verantwortlich?**

#### **2. Risiko-Potential**

##### **2.1 Aufzählung der identifizierten Risiko-Kategorien**

z.B. Produkte / Filialen / Personal / Unternehmensethik / Kriminalität / Wirtschaftliche Krisen / IT / Logistik & Transport / Baumaßnahmen

#### **3. Erkennen von Gefahren**

**3.2 Definition der (wiederkehrenden) Prozesse, wie Risiken identifiziert und bewertet werden z.B. Vier-Phasen-Modell**

##### **3.3 Checkliste zum Erkennen einer Krise und Meldeformular**

#### **4. Interne und externe Informationsweitergabe**

**4.1 Grundsätze: In welcher Informationskette wird eine Krise gemeldet? Wo läuft sie auf? Wer gibt die Meldung weiter und an wen?**

**4.2 Definition der Meldewege - Wann wird der Kommunikationsverantwortliche informiert? Wie werden Mitarbeiter, Öffentlichkeit und Medien informiert?**

#### **5. Krisenteam**

**5.1 Zusammensetzung des Krisenteams - Aus welchen Personen setzt er sich zusammen? Wer ist der Sprecher? Wer informiert den Krisenstab? Wo tagt er?**

**5.2 Pflichtenhefte – Wer hat welche Funktionen und Aufgaben?**

## **6. Krisenmanagement**

### **6.1 Checklisten für die Analyse und Einschätzung**

- Personen- und/oder Sachschaden? Bereits entstanden?
- Akute Gefahr für Leben?
- Ist das Ereignis der Öffentlichkeit bereits bekannt?
- Kreis der Kenntnisträger?
- Was ist an der Medienfront zu erwarten?
- Bedrohung für das Image / die Reputation der Marke?
- Wer ist für das Ereignis verantwortlich?
- Müssen Behörden eingeschaltet werden?

### **6.2 Festlegung nach Krisencode**

Welcher der Codes ist angemessen:

- Krisencode Yellow: Die Firma kann eigenständig über Aktionen / Reaktionen entscheiden
- Krisencode Orange: Die Firma kann nicht mehr allein über Aktionen / Reaktionen entscheiden
- Krisencode Red: Die Firma wird zu Reaktionen gezwungen, Entscheidungen werden nicht mehr (nur) durch die Firma selbst gefällt.

*6.2.1 Arbeitsablauf bei Code Yellow*

*6.2.2 Arbeitsablauf bei Code Orange*

*6.2.3 Arbeitsablauf bei Code Red*

### **6.3 Beendigung der Krise und Follow-up**

## **7. Kommunikation**

### **7.1 Beispiele für verschiedene Strategien**

### **7.2 Interne Kommunikation**

**Wer übernimmt den Kontakt mit Mitarbeitern? Wer dokumentiert den Krisenverlauf?**

Definition und Checklisten der internen Kommunikationskanäle

### **7.3 externe Kommunikation**

**Wer übernimmt den Kontakt mit Behörden, Polizei und Journalisten?**

Definition und Checklisten der externen Kommunikationskanäle

## **8. Technik & Logistik**

**8.1 Örtlichkeiten - Wo ist das Informationszentrum? Wie ist es ausgestattet bzw. organisiert technisches Equipment? Wo kann eine Pressekonferenz stattfinden?**

Definition der technischen Anforderungen an die Führungsräume sowohl in der Firmenzentrale wie auch in den einzelnen Filialen:

## **9. Ausbildung & Training**

Definition der Ausbildungszyklen und der Ausbildungstiefe: Was wird in welchen zeitlichen Abständen in welcher Intensität geübt?

- Medientrainings für alle betroffenen Mitarbeiter und danach jährliche Wiederholung
- Krisenstabstraining mit Szenarien z.B. alle zwei Jahre
- Alarmierungs-Übungen in den Filialen in je definierten zeitlichen Abständen

## **10. Organisation des Krisenstabs**

Grafische Darstellung der Aufbauorganisation des Krisenstabes

## **11. Filialen**

Grundsätze zur Krisenvorsorge in den Filialen. Dazu gehört eine Auswahl der Risiken, die vor allem bei einer Filiale auftreten können, inklusive Reaktionsmuster darauf.

## **12. Trading**

Der internationale Einkauf der Firma hat eine große Verantwortung, Krisenpotentiale früh zu erkennen. Hier wird die Zusammenarbeit zwischen der Landeszentrale und dem international tätigen Headquarter beschrieben.

## **13. Landeszentrale**

Die Landeszentrale ist für die Belange des Krisenmanagements zuständig und hat die Führung.

## **14. Pflege des Krisenmanuals**

Definition der Verantwortlichkeiten für die Aktualisierung dieses Manuals inklusive Update-Zyklen.

## **15. Anhang**

### **15.1 Checklisten**

Überblick über die verschiedenen Checklisten und Prozessdiagramme, was bei welchen Ereignissen erledigt werden muss.

z.B. Adresspool

- Name, Adressen, Telefonnummer privat, Handynummer, Telefaxnummer, E-Mail privat der im Krisenfall wichtigen Personen
- lokale Behörden
- Untersuchungsbehörden
- Gesundheitsämter

- chemische Labors
- Krankenhäuser
- Polizei, Feuerwehr
- Telefonliste der Belegschaft
- wichtige (lokale) Medienvertreter

**15.2 Beispiel Bombendrohung****15.3 Beispiel negativer Kommentar auf der Firmenwebsite/ im Social Web**

**z.B. Darksite, Intranetseite, Infotelefon etc.**

**15.4 Beispiel Produkt hat Mängel****15.5 Beispiel Übernahmeversuch**



## Anhang 5: Beispiel-Meldeformular für Frühwarnsignale

**Ein Beispiel-Meldeformular für Frühwarnsignale.** nach: REINEKE Wolfgang: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Essen 1997. S. 40:

### Meldeformular: Frühwarnsignale

Firma: <b>FRÜHMELDUNG</b>		Ablagebereich: Ablagenummer:	
Durch den Absender auszufüllen:			
Absender:		Empfänger:	Datum:
Betreff: (bitte ankreuzen)	Technologie Wirtschaft Gesellschaft Umwelt	Kunden Lieferanten Zwischenhandel Konkurrenz	Mitarbeiter Geldgeber Staat Andere
Kurze Umschreibung des Ereignisses /des Trends			
Quelle: (Unterlagen, Berichte, Kataloge, Zeitschriften bzw. Fotokopien beilegen)			
Mögliche positive oder negative Auswirkungen auf die Firma bzw. auf bestimmte Märkte, Produkte oder Funktionsbereiche:			
Eigene Anregungen bzw. Vorgehens- oder Maßnahmenvorschläge:			
Durch den Empfänger auszufüllen:			
Bewertung der Frühmeldung nach Wichtigkeit und Dringlichkeit:			
Beschlossene Maßnahmen:			
WAS:	WER:	WANN:	WIE:
1)			
2)			
3)			
Datum:	Unterschrift:		Zusätzlich zur Kenntnis an:

## Anhang 6: Transkription Interview Henrika Heintz

Wer: Henrika Heintz, Social Media Management, DB Vertrieb GmbH,  
Frankfurt/Main

Wann: 10.07.2012, 9.30 Uhr, Dauer ca. 45 Minuten

Wo / Wie: via Telefon (sinngemäße Wiedergabe)

**I: Kommen wir zu der ersten Frage: Wie sieht denn konkret die Krisenkommunikation im Bereich Service bei der Deutschen Bahn im Medium Internet aus?**

**HEINTZ:** Insgesamt kann man zu dem Auftritt der Deutschen Bahn speziell im Social Web bei Facebook und Twitter sagen, dass das erste Ziel allgemein der Kundenservice bzw. dessen Verbesserung ist und nicht vorrangig für die Krisenkommunikation verwendet wird. Ein nachgelagertes Ziel sind die Marketingzwecke, wie z.B. bestimmte Aktionen. Eine Kommunikationsplattform im Social Web zu schaffen, um auf kritische Dinge reagieren zu können und herauszukriegen, wo sie entstehen, das ist das vorrangige Ziel.

**I: Vielen Dank. Sie sprachen ja schon die Nutzung des Social Webs an. Wie kam es denn dazu, die Social-Media-Plattform "Facebook" in die direkte Kommunikation mit dem Kunden einzuführen?**

**HEINTZ:** Das kam so, dass die Deutsche Bahn gemerkt hat, aufgrund von Analysearbeit, dass viel über die Deutsche Bahn gesprochen wird. Diese Erfassung fand statt mittels eines Internet-Monitoring, bei dem speziell untersucht wurde, was genau über die Deutsche Bahn gesprochen wird.

Es gab vor zwei Jahren noch keine Kanäle im Internet über die mit den Kunden kommuniziert werden konnte. Wir haben gemerkt, dass vor allem Twitter der wichtigste Kanal ist, wenn es um Gespräche innerhalb des Internets über die Deutsche Bahn geht. Wir haben festgestellt, dass eine Privatperson ein Twitter-Profil unter dem Namen @DB\_Info betreibt, das zu diesem Zeitpunkt bereits eine hohe Nutzerzahl aufwies. Wir haben bei dem Nutzer angefragt, ob es möglich sei, die Seite zu übernehmen. Am Ende hat der Nutzer der Deutschen Bahn die Seite geschenkt und wir konnten sie als offizielles DB-Profil für Störungsmeldungen im Fern- und Nahverkehr weiter betreiben. Viele Kunden stellten Fragen an @DB\_Info, obwohl es zu dem Zeitpunkt ein reiner Informationskanal war. Aus dem Social Media Monitoring wissen wir, dass es pro Tag ca. 300-400 Erwähnungen zur Deutschen Bahn auf Twitter gibt. Bleiben diese Erwäh-

nungen und Fragen unbeantwortet, kann die Stimmung leicht ins Negative abdriften und als Unternehmen kann man nichts dagegen tun. So wurde die Idee geboren, ein Konzept für einen Kundenservicekanal auf Twitter zu entwickeln, mit dem Ziel, Kunden bei Problemen und Fragen schnelle Hilfe anzubieten und damit die Kundenzufriedenheit zu steigern.

Auch nach der Übernahme durch die DB wurde @DB\_Info als reiner Informationskanal (für Verkehrsmeldungen & Angebotskommunikation) weiter betrieben. Nach ausführlicher Vorbereitung (Strategie, Personalressourcen, Prozesse) wurde im Juni 2011 ein Kundenservice-Kanal auf Twitter unter dem Namen @DB\_Bahn veröffentlicht. Diese Seite diente auch als Übungsplattform, um sich auf den Dialog auf Facebook (mit deutlich höherer Reichweite & Öffentlichkeitswirkung) vorzubereiten, hierbei wurden beispielsweise Prozesse auf ihre Funktion hin getestet. So hat sich die Deutsche Bahn mit dem Start der direkten Kommunikation bei Twitter parallel auf die Nutzung bei Facebook vorbereitet.

Ende 2011 wurde dann auch Facebook integriert ([www.facebook.com/dbbahn](http://www.facebook.com/dbbahn)). Dafür wurde eine schon bestehende Seite genutzt, die eigens für eine im Vorfeld durchgeführte Kampagne zwecks eines Ticket-Gewinnspiels zur Verfügung stand und bereits schon 68.000 Fans hatte. Hier war die Erwartungshaltung sehr hoch, einen guten Kundenservice aufzubauen. Mit der DB Bahn-Fanpage werden vier Ziele, verfolgt:

1. Kundendialog/-service.
2. Kundeninformationen in Form von Störungsmeldungen und Angebotskommunikation.
3. Schaffung von Kundennutzen durch Apps, die bei der Reiseplanung unterstützen. Dafür gibt es auf den Seiten einige Tools, so zum Beispiel einen Verkehrsmittelcheck. Hier gibt man an, von wo aus man wo hin möchte, dann wird einem angezeigt welches Verkehrsmittel dafür am geeignetsten ist, eventuell ein Flug, das Auto oder eben die Bahn.
4. Marketingkampagnen, d.h. die Seiten als Marketing- und Vertriebskanal nutzen. Es wird sehr viel Wert darauf gelegt, alle vier Ziele ausgewogen zu gestalten. Die Kunden können auf den einzelnen Plattformen Fragen los werden montags-freitags von 06.00 – 22.00 Uhr und samstags-sonntags von 10-22 Uhr und ein- bis zweimal im Monat gibt es Aktionen zu Abstimmungen und Gewinnspielen.

#### **I: Und welche Erfolgsaussichten rechnen Sie sich damit aus?**

**HEINTZ:** Oberstes Ziel ist es, den Kundenservice zu verbessern und eine hohe Kundenzufriedenheit zu erzeugen, was mit regelmäßigen Befragungen überprüft wird. Die Anfragen nehmen immer mehr zu und da ist die Aufgabe gleichzeitig eine Kundenservice-

vice- und Kundendialogleistung abzuwickeln. Durch freundlichen und kompetenten Dialog und eine schnelle Reaktionsfähigkeit soll langfristig ein besseres Image der Deutschen Bahn in der Öffentlichkeit erzeugt werden. Daneben unterstützen die Social Media Kanäle auch Marketing- und Vertriebsziele, wie z.B. Reichweitensteigerung und Neukundengewinnung.

**I: Wie messen Sie denn die Erfolgsfaktoren bzw. hat diese Einbindung von "Facebook" für die Deutsche Bahn schon Erfolg eingebracht?**

**HEINTZ:** Es gibt verschiedene Instrumente. Ein wichtiges Instrument ist unsere Kundenzufriedenheitsbefragung, da die Steigerung der Kundenzufriedenheit unser oberstes Ziel ist. Dann gibt es einen quantitativen Beitrag, bei dem die Reichweite ausgewertet wird (Anzahl Fans/Follower) und, wieviele Fragen über Twitter & Facebook eingehen und inwieweit diese dann auch beantwortet werden. Dann gibt es auch einen qualitativen Teil, wo es eine inhaltliche Auswertung gibt, d.h. es werden z.B. die Themen erfasst, zu denen Kundenanfragen eingehen. Wir machen auch gleichzeitig eine Tonalitätserfassung, bei der monatlich die Anzahl der neutralen, positiven und negativen Kommentare von den Gesprächen im Social Web ausgewertet werden. Zwecks des Marketings wird anhand der durchgeführten Aktionen erhoben, wie hoch die Beteiligung, Interaktivität und gegebenenfalls der finanzielle Erfolg war. Wenn wir z.B. Rabatt-Codes über Facebook ausgeben, können wir messen, welche Umsätze insgesamt erzielt wurden. Die zentrale Interaktivitätskennzahl auf Facebook ist, „Sprechen darüber“ (gemessen werden User-Kommentare, Gefällt mir-Klicks und Teilen-Klicks auf Beiträge der DB Bahn Seite), Eine hohe Interaktivität führt zu steigender Relevanz der Beiträge von DB Bahn im Newsstream der User und damit steigender Reichweite. Es gibt ja bei Facebook Nutzer, die einmal auf „Gefällt mir“ klicken und danach gar nicht mehr auf die Seite gehen. An dieser Stelle wird eben auch verglichen, wie hoch die allgemeine Rate der Beteiligung ist, die sich mehrmals auf der Seite aufhalten und dort aktiv kommentieren und wie hoch derer, die eben nur einmal auf „Gefällt mir“ geklickt haben. Deswegen ist es wichtig, dass die Interaktivität hoch gehalten wird.

**I: Und bezogen auf den Erfolg bei „Facebook“, hat es sich schon gelohnt?**

**HEINTZ:** Ja, bei Facebook und Twitter haben wir Erfolg. Allerdings kann man dies nicht ausschließlich in Euro beziffern. Unsere Social Media Dialog-Plattformen tragen zur Verbesserung des Kundenservices und der Information bei und helfen damit, das

Image der Bahn als kundenorientiertes Unternehmen zu verbessern. Darüber hinaus unterstützen wir Marketing- und Vertriebsziele und erzielen, wenn wir z.B. Ticketaktionen auf Facebook durchführen, sogar Einnahmen über die Kanäle. Dem gegenüber stehen jedoch hohe Ausgaben, v.a. die Personalkosten. Das Social Media Team besteht aus zwei Social Media Managern (meiner Kollegin und mir) und 14 Social Media Agents, die für die Beantwortung der Kundenanfragen über Twitter & Facebook verantwortlich sind. Ich und meine Kollegin sind für den strategisch-konzeptionellen Teil zuständig, beispielsweise um zu prüfen, ob sich ein „Google +“-Konto lohnen würde. Die DB hat strategisch den Entschluss gefasst, in einen verbesserten Kundenservice zu investieren. Dass dies erfolgreich ist, zeigen z.B. die hohen Kundenzufriedenheits- und Weiterempfehlungswerte (über 90%), die wir auf Twitter erzielen. Die Berichterstattung über den Kundenservice der DB im Social Web ist überwiegend sachlich neutral bis positiv. Wir erhalten viele Anfragen, auf Fachkonferenzen zu sprechen und werden dort als Best Practice erwähnt. Das zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

**I: Sie haben die Anzahl der Mitarbeiter ja schon erwähnt, die bei Ihnen in der Abteilung für den Aufbau bzw. für den Dialog auf verschiedenen Social-Media-Plattformen zuständig sind, aber wie hoch sind denn in etwa die Ausgaben für das Social-Media-Marketing?**

**HEINTZ:** Die direkten Personalkosten sind der größte Block. Im Vergleich haben die Marketingkosten daran nur einen Anteil von in etwa 5-10 Prozent. Das Aufsetzen einer Facebook-Seite mit Content und Apps ist kein großer Kostenfaktor. Je nachdem, wie viel Content & Funktionen Sie anbieten möchten kostet dies zwischen 20-50 Tsd. €. Wir haben aufgrund der ausgedehnten Öffnungszeiten, die unter der Woche von 06.00 – 22.00 Uhr sind und am Wochenende von 10.00 – 22.00 Uhr, ein relativ großes Team, das die Seite dialogisch betreut. Das ist der größte Kostentreiber.

**I: Wie konkret sieht das aus, wenn ein Kunde bei "Facebook" schreibt, er würde wenig Luft im Zug X und Abteil X bekommen? Wie muss man sich das vorstellen?**

**HEINTZ:** Solche Anfragen haben wir relativ wenig. In kritischen betrieblichen Situationen wenden sich die Kunden meistens direkt an das Bahnpersonal. Aber aufgrund dessen, dass natürlich immer mehr Leute ein Smartphone besitzen und auch bei Facebook oder Twitter surfen, muss man damit rechnen, dass so eine Anfrage kommt.

Speziell Twitter wird im Gegensatz zu Facebook von den Leuten, wenn sie unterwegs sind, häufiger genutzt. In einem solchen Fall, ist die Deutsche Bahn speziell vorbereitet.

Wir haben jedoch keine Möglichkeit, Bordpersonal in den Zügen zu erreichen, weil z.B. in einem Wagen die Klimaanlage defekt ist. Hier können wir nur den Hinweis geben, sich direkt an das Personal im Zug zu wenden. Zudem obliegt dem Zugchef die „Hoheit“ über den Zug und auch wie er reagiert. Er ist in diesem Fall der Kapitän und dementsprechend entscheidet auch er, wie zu handeln ist.

Ein anderer Fall ist es, wenn es beispielsweise ein Zugunglück gibt. Hier gibt es ein Sicherheits- und Eskalationsnetzwerk, das dann greift. Die Information würde von uns direkt an die Sicherheitszentrale weitergeleitet werden, dort obliegt dann die Verantwortung bei den Mitarbeitern vor Ort. Diesen Fall gab es noch nicht und es ist nicht zu erwarten, dass er eintritt, da die DB ein sehr gutes Notfall-Netzwerk besitzt und das Sicherheitspersonal vor Ort viel früher informiert ist als wir.

Ein Fall, der relativ häufig vorkommt, ist aber, wenn es um etwas Medialkritisches geht. So gab es zum Beispiel vor zwei Wochen die Meldung, dass die DB eine Veranstaltung von Abtreibungsgegnern (Marsch für das Leben) durch Sonderkonditionen bei Tickets unterstützt. Dies führte scharfer Kritik und großem Frage-Aufkommen auf Twitter und Facebook. In so einem Fall informieren wir sofort die Presse-Abteilung und unsere Kollegen, die die Facebook-Seite [facebook.com/deutschebahnkonzern](https://facebook.com/deutschebahnkonzern) betreuen. Wir erhalten dann eine Sprachregelung von der Presseabteilung, wie die DB zu dieser Meldung steht. Diese verwendet das Dialogteam dann für die Beantwortung der vielen Anfragen zu dem Thema. Gleichzeitig haben wir die Möglichkeit, solche Stellungnahmen auf [www.bahn.de/dbbahn](http://www.bahn.de/dbbahn) zu veröffentlichen, damit wir nicht jede Anfrage einzeln beantworten müssen, sondern das Statement der DB verlinken können. In diesem Fall hatte die DB mit dem Veranstalter von Marsch für das Leben ein Sonderkontingent sogenannter Veranstaltungstickets angeboten. Diese Regelung bietet die DB jeder Veranstaltung ab einer bestimmten Größe an, es sei denn sie verstößt gegen freiheitlich demokratische Prinzipien. Die Stellungnahme hat Fakten geschaffen und Emotionen aus der Diskussion auf Facebook & Twitter genommen.

Wichtig ist, dass unsere 14 Dialog-Mitarbeiter geübt darin sind, kritische Themen schnell zu erkennen, zu bewerten und bei Bedarf unsere Eskalationsabläufe zu starten. Ihre Aufgabe liegt außerdem darin, zu recherchieren, wer hat einen kritischen Beitrag oder den Kommentar gepostet. Ist es ein Influencer, also jemand, der viele Freunde/Follower hat und so den Gegenstand der Situation an viele andere weiterleiten kann. Hier ist es aber manchmal schwer diese Informationen zu bekommen, da gerade

bei Facebook viele diese Funktion nicht zulassen, dass man auf deren Profil-Informationen zugreifen kann. Oder es ist ein Journalist. Das kann man hingegen relativ schnell überprüfen.

**I: Kommen wir zum letzten Punkt: Was sind Ihrer Meinung nach, Chancen und Risiken des Social-Media-Marketings?**

**HEINTZ:** Chancen, ganz große, sind für die Bahn die Verbesserung der Kundenzufriedenheit und des Images. Dadurch, dass wir uns eine gute Reputation verdienen, gewinnen wir viele Fürsprecher, zu denen wir versuchen eine Bindung aufzubauen.

Risiken sind natürlich, dass wir ein Unternehmen mit keinem guten Image sind und gleichzeitig eine Dialogplattform schaffen, auf der es möglich ist, viele negative Kommentare bzw. Meinungen zu äußern und die Gefahr besteht, zugespannt zu werden. Die Risiken wurden natürlich im Unternehmen abgewogen, unter anderem auch vom Vorstand des Konzerns und Geschäftsfelds Personenverkehr. Es wurde abgewogen, dass die negativen Gespräche trotzdem im Internet stattfinden und dass man, wenn man als Unternehmen präsent ist, mit den eigenen Fakten direkt darauf einwirken kann.

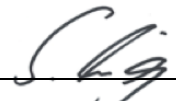
Um nochmal zu den Chancen zu kommen: Eine weitere Chance ist es, die Reichweite zu erweitern, das ist natürlich der Marketingaspekt. Wir wissen, die Leute reagieren nicht mehr so auf Plakate etc., sie sind stattdessen die meiste Zeit im Internet. Wir versuchen die Nutzer aus dem Social Web abzugreifen und auf unsere eigentliche Website aufmerksam zu machen.

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Berlin, 22.07.2012

Ort, Datum



---

Stephanie Erding